DR. H. NUR ZAZIN, M.A.

edulitera

SEJARAH & KONSEP DASAR

Dasar-Dasar MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM

Kajian yang menarik dalam buku ini antara lain penyajian kata dan kalimatnya disusun cukup sederhana yang mencoba memudahkan pemahaman bagi pembaca dari bab perbab, mulai tinjauan manajemen secara umum yang dibahas secara detail, penyajian pengertian manajemen pendidikan, administrasi pendidikan secara umum, perbedaan administrasi dan manajemen, dijelaskan juga sejarah manajemen serta penelusuran munculnya Manajemen Pendidikan Islam.

SEKOLAH TINGGI ILMU TARBIYAH

Darul Ulum

KOTABARU – KALIMANTAN SELATAN

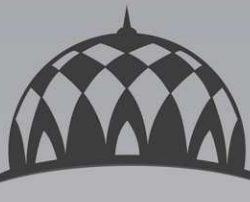
https://stitdukotabaru.ac.id

SEJARAH & KONSEP DASAR

Dasar-Dasar MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM

DR. H. NUR ZAZIN, M.A.

edulitera



SEJARAH & KONSEP DASAR

Dasar-Dasar MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM

DASAR-DASAR MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
Sejarah, Konsep Dasar,
Pengantar Menuju Manajemen Pendidikan Islam yang Terpadu

Dr. H. Nur Zazin, M.A.

Editor: Achmad Yazid Ichsan
Proofreader: Moch. Albasyid
Desain: Erdy
Layout: Baszmann

Diterbitkan oleh:
EDULITERA
Jl. Apel No. 28 A Semanding, Sumbersekar,
Dau, Kab. Malang (65151)
Telp./Fax: (0341) 5033268
Email: eduliteramalang@gmail.com

ISBN: 978-602-51106-1-0
Cetakan, 2018

Didistribusikan oleh:
AR-RUZZ MEDIA
Telp./Fax: (0274) 4332044
Email: marketingarruzz@yahoo.co.id

Perwakilan:
Jakarta: Telp./Fax: (021) 22710564
Malang: Telp./Fax: (0341) 560988

Perpustakaan Nasional: Katalog Dalam Terbitan (KDT)
Dr. H. Nur Zazin, M.A
Dasar-Dasar Manajemen Pendidikan Islam: Sejarah, Konsep Dasar, Pengantar Menuju Manajemen Pendidikan Islam yang Terpadu/Dr. H. Nur Zazin, M.A; ed., Achmad Yazid Ichsan. Malang: Edulitera, 2018
264 hlm, 14 x 21 cm
ISBN: 978-602-51106-1-0

1. Pendidikan
I. Judul II. Dr. H. Nur Zazin, M.A.

PENGANTAR PENERBIT

Sebuah paradigma yang keliru apabila pendidikan dimaknai sebagai aset untuk membentuk manusia agar dapat memenuhi tuntutan industrialisasi dan pasar ekonomi. Pendidikan menurut fitrahnya sama sekali bukan pabrik produksi manusia untuk dapat menghasilkan tenaga-tenaga produktif sesuai dengan cetakan yang diinginkan. Proses pendidikan tidak seperti sedang membuat kue yang terlebih dahulu dimasukkan dalam cetakan agar mendapatkan bentuk yang diinginkan. Lalu, bilamana ada bentuk yang tidak sempurna, kue tersebut disisihkan dan dibuang. Proses pendidikan hampir seperti petani yang menanam bibit padi. Bibit tersebut ditanam dengan memerhatikan kondisi kesuburan tanah, dipupuk, dibuangi gulma yang mengganggu, dijaga dari hama, dan seterusnya sehingga pada akhirnya nanti menghasilkan bulir-bulir padi yang berisi.

Arti dari analogi di atas adalah pendidikan merupakan proses untuk menemani seorang anak tumbuh sesuai dengan fitrahnya; menjaga dan merawat agar ia mampu berkembang menjadi seorang manusia yang dalam dirinya melekat sifat-sifat manusiawi. Dengan demikian, dalam bahasa yang dituliskan oleh Driyarkara bahwa pendidikan adalah proses memanusiakan manusia muda. Pendidikan bertujuan untuk menghasilkan manusia-manusia yang mandiri, berdaulat, merdeka, yang mampu menjalani perannya sebagai khalifah dunia dan makhluk ciptaan Allah.

Berdasarkan semangat untuk itulah, pendidikan dan ilmu pengetahuan dikembangkan. Berbagai pemikiran dan penca-

rian sumber-sumber baru terus dilaksanakan. Salah satu upaya yang dihasilkan adalah manajemen pendidikan. Kiranya, bidang ilmu apa pun muaranya ada pada satu tujuan, yakni menghasilkan *output* anak didik yang manusiawi.

Redaksi

PENGANTAR PENULIS

Segala puji bagi Allah Swt. Tuhan Penguasa alam, tempat menyembah dan tempat memohon pertolongan, yang memiliki kekuasaan atas penguasa, yang memiliki ilmu di atas orang yang berilmu, dengan berkah rahmat-Nya penulis mampu tergerak untuk memercikkan sekelumit pemikiran dan menuangkan secoret tulisan atas apa yang pernah dibaca dari berbagai literatur, sehingga terkumpul menjadi karya yang sederhana dengan judul "DASAR-DASAR MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM"

Karya ini muncul didasari atas kegelisahan penulis sewaktu kuliah S-3 di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, tentang Manajemen Pendidikan Islam atau disingkat MPI, apa definisinya, apa ruang lingkupnya, kapan MPI menjadi disiplin ilmu dan kapan menjadi jurusan mandiri di Perguruan Tinggi, serta apa dasar MPI, bagaimana unsur dan fungsi MPI? Jawaban kegelisahan tersebut, akhirnya penulis mencoba mengumpulkan literatur tentang buku-buku yang berpautan dengan buku Manajemen, Kepemimpinan, Organisasi, baik secara umum maupun tinjauan Islam, dipadu dengan manajemen pendidikan dan menelusuri literatur tentang buku MPI yang saat ini masih sangat minim. Hasil dari bacaan tersebut ditambah diskusi dengan beberapa para Pakar/Profesor/Dosen UIN Malang khususnya konsentrasi MPI, ditambah pengalaman penulis selama kuliah S-3, maka rangkaian kata dan untaiannya menjadi buku Dasar-Dasar Manajemen Pendidikan Islam seperti yang ada di tangan Anda.

Kajian yang menarik dalam buku ini antara lain penyajian kata dan kalimatnya disusun cukup sederhana yang mencoba memudahkan pemahaman bagi pembaca dari bab perbab, mulai tinjauan manajemen secara umum yang dibahas secara detail, penyajian pengertian manajemen pendidikan, administrasi pendidikan secara umum, perbedaan administrasi dan manajemen, dijelaskan juga sejarah manajemen serta penelusuran munculnya Manajemen Pendidikan Islam. Pembahasan akhir adalah mengupas secara mendasar tentang Manajemen Pendidikan Islam sebagai inti dari buku ini. Pembahasannya menyuguhkan tinjauan manajemen yang diaplikasikan dalam lembaga pendidikan Islam dengan memberikan beberapa contoh dan dasar-dasar dari beberapa ayat-ayat Al-Qur'an yang implikasinya dapat dijadikan sandaran dasar manajemen dan manajemen pendidikan Islam.

Dalam menyusun buku ini penulis mencoba mencurahkan kemampuan yang penulis miliki, dengan harapan buku ini mampu memberikan pencerahan dan pemahaman tentang manajemen, Manajemen Pendidikan Islam (MPI) secara mendasar, dan berharap semoga Allah SWT memberikan pemahaman yang terbaik dan ilmu bermanfaat bagi penulis dan pembaca, meskipun saya yakin hasil penulisan dan isi buku ini masih belum sempurna dan untuk ini penulis menerima kritik dan saran untuk kesempurnaan buku ini.

Selanjutnya, penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya atas terbitnya buku ini kepada Ayah (Abi) tercinta Suriyan dan Ummy (Ma'e) Siti Fatonah, Rektor UIN Malang, Direktur Pasca Sarjana UIN Malang beserta Civitas akademika dan Ketua STIT Darul Ulum Kotabaru sebagai tempat menuntut ilmu beserta teman-teman kuliah, Kepala Kemanag Kotabaru/Ketua NU Kab. Kotabaru (H. Salman Basri) yang senantiasa memberikan motivasi, kepada isteri ter-

cinta Tin Suprapti, anakku tercinta Rizqy Galih Saputo dan Izza Abdi Nur Maulid yang selalu mendo'akan, serta kepada teman-teman di KPU beserta rekan-rekan lain yang juga memberikan support dalam penyelesaian buku ini.

Di akhir pengantar tak lupa untuk mengingatkan kembali sebuah hadis Rasulullah Saw.,

كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ

"Setiap kamu adalah pemimpin dan akan dimintai pertanggung jawaban atas apa yang kamu pimpin."

Demikian pengantar dalam buku ini, dengan berdoa kepada Allah Swt. semoga semua perbuatan dan amal kebajikan kita diterima oleh Allah Swt. sehingga menghantarkan kepada kita menuju kebahagiaan dunia dan akhirat.

Dr. H. Nur Zazin, M.A.

DAFTAR ISI

PENGANTAR PENERBIT 5
PENGANTAR PENULIS 7
DAFTAR ISI 11
PENDAHULUAN 13

BAB I SEJARAH PENDIDIKAN ISLAM 19
A. Pendidikan Islam pada Masa Rasulullah 19
B. Periode Pendidikan pada Masa Bani Umaiyyah 25
C. Puncak Periode Pendidikan pada Masa Abasiyah 29
D. Periode Pembaruan; Gejala Kebangkitan Pendidikan Islam Saat ini 38

BAB II KONSEP DASAR MANAJEMEN DAN PENDIDIKAN 47
A. Konsep Manajemen 47
B. Dasar dan Tujuan Manajemen 56
C. Perkembangan Teori Manajemen 68
D. Pengertian Pendidikan Islam 71
E. Dasar-Dasar Pendidikan Agama Islam 73
F. Visi dan Misi Pendidikan Islam 79

BAB III FILSAFAT MANAJEMEN 83
A. Hubungan Filsafat dengan Manajemen 83
B. Dimensi Filsafat dalam Manajemen 85
C. Fungsi Filsafat dalam Manajemen 88
D. Kerangka Konsep Filsafat Manajemen Pendidikan Islam 89
E. Objek Filsafat Pendidikan Islam 90
F. Hubungan Filsafat Manajemen, Manajemen Pendidikan (MP) dengan Manajemen Pendidikan Islam (MPI) 90

BAB IV MANAJEMEN PENDIDIKAN 97
A. Pengertian Pendidikan 97
B. Manajemen Pendidikan 100
C. Tujuan Manajemen Pendidikan 102
D. Prinsip Manajemen Pendidikan 104
E. Ruang Lingkup Manajemen Pendidikan 105
F. Proses Manajemen Pendidikan 108

BAB V ADMINISTRASI PENDIDIKAN 117
A. Pengertian Administrasi 117
B. Administrasi Pendidikan 119
C. Tujuan Administrasi Pendidikan 123
D. Ruang Lingkup Administrasi Pendidikan 125
E. Perbedaan Administrasi dan Manajemen 128

BAB VI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM 131
A. Definisi Manajemen Pendidikan Islam 134
B. Dasar Manajemen Pendidikan Islam 149
C. Sifat-Sifat Manajemen Pendidikan Islam 151
D. Ruang Lingkup Praktik Manajemen Pendidikan Islam .. 155
E. Unsur-Unsur Manajemen Pendidikan Islam 156
F. Fungsi-Fungsi Manajemen Pendidikan Islam 161
G. Proses Manajemen Pendidikan Islam 174
H. Nilai Dasar Pengembangan Manajemen Pendidikan Islam 176

BAB VII MANAJEMEN SEKOLAH/MADRASAH 183
A. Organisasi Sekolah/Madrasah 183
B. Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) 200
C. Manajemen Kelas 221
D. Supervisi Program Pembelajaran 237

DAFTAR PUSTAKA 253

BIOGRAFI PENULIS 263

PENDAHULUAN

(Ketika Allah bertanya siapakah yang sanggup untuk menjadi pemimpin, maka manusialah yang menjawab sanggup, untuk menjawab kesanggupan tersebut, maka diperlukan manajemen)

Bab ini akan memaparkan urgensi atau pentingnya manajemen di berbagai organisasi, baik skala besar-kecil-menengah, komersial-nirlaba, organisasi dasar-menengah dan puncak, manufaktur, sumber daya manusia, dan akuntansi. Bahkan, organisasi partai politik, rumah tangga, dan lain sebagainya. Namun karena bahasan buku ini adalah Dasar Manajemen Pendidikan Islam, maka titik tekannya adalah membahas pentingnya organisasi di lembaga pendidikan termasuk lembaga pendidikan Islam.

Pergolakan reformasi telah berpacu selama 17 tahun, seluruh penghuni negeri ini berharap agar menjadi makmur, aman, sentosa, dan *gemah ripah loh jinawi* (dalam bahasa Arab disebut *baldatun thayyibatun wa rabbun ghafûr*). Kondisi ideal ini ditumpukan pada pemimpin perubahan, mulai dari Presiden BJ. Habibie, Abdurrahman Wahid, Megawati, Susilo Bambang Yudhoyono, dan Presiden Jokowi. Sudah lebih dari satu dasawarsa setelah reformasi, para pemimpin bangsa bekerja keras, memeras keringat dan menggerakkan segala daya upaya seluruh energi sumber daya, baik manusia dan alam.

Semuanya digerakkan menuju pencapaian tujuan reformasi dalam mewujudkan kondisi Indonesia yang ideal, menjadikan manusia Indonesia seutuhnya, serta terpenuhinya kebutuhan

rohani dan jasmani (cukup sandang, pangan, dan papan) yang dijiwai Pancasila, Bhineka Tunggal Ika, NKRI, UUD 1945, dan pengamalan ajaran agama. Sehingga, menjadikan ayat *min atsaris sujûd* berarti tertanamnya pengamalan ajaran agama dalam kehidupan sehari-hari dengan hiasan moral dan *akhlâqul karîmah* (budi pekerti luhur).

Hasil perubahan (era reformasi) tersebut saat ini memiliki beragam pendapat, tergantung latar belakang dan profesi masing-masing, ada yang berpendapat, reformasi ini berhasil yang ditandai dengan mudahnya transportasi, informasi, serta indahnya berbagai kedudukan dan jabatan yang sebagian besar dijabat oleh orang-orang yang menamakan reformis. Pada disi lainnya, ada yang memandang gagal yang ditandai dengan masih banyaknya angka kemiskinan, maraknya kenakalan remaja dan orang tua, maraknya korupsi, kolusi, dan nepotisme. Parahnya, justru ada indikasi mulai menjalar hingga ke daerah-daerah, bahkan rakyat itu sendiri.

Pemilu—sebagai bagian reformasi di bidang politik dan kepemimpinan, dianggap masih penuh sarat dengan industri rakyat. Siapa yang memiliki uang dan mampu membagikannya kepada rakyat, maka dia yang terpilih. Atau, rakyat sendiri yang mencari-cari dan menunggu pembagian dari para calon yang mampu memberikan uang. Belum lagi pengangkatan jabatan dan kedudukan di berbagai daerah yang sarat dengan aroma dendam, kolega, keluarga, pendukung, dan tisu (tim sukses). Itu semua mengenyampingkan kompetensi dan sikap profesionalisme, sebab tidak ada analisis yang jelas dalam penempatan tugas dan jabatan.

Tidak hanya itu, kemajuan arus informasi dan teknologi yang mendorong percepatan informasi dan kemudahannya, terkadang juga menimbulkan persepsi yang negatif. Hampir seluruh peristiwa tidak luput dari pemberitaan, mulai dari

politikus, artis, pembunuhan, pemerkosaan, korupsi, dan kasus-kasus heboh lainnya. Ironisnya, kejadian-kejadian yang menunjukkan kebaikan, perbaikan, dan kemajuan hasil-hasil yang diperoleh anak bangsa hanya menjadi sisipan berita. Sisi positifnya, hal ini menjadi pelajaran untuk perbaikan, namun jika dilihat dari kalangan tertentu dan anak-anak yang belum mampu menyerap arus informasi, maka akan memengaruhi pertumbuhan dan kedewasaannya.

Akibatnya, dekadensi moral akhir-akhir ini cukup menyeruak, bagaimana tidak, setiap hari kita tidak luput dari berita tentang pembunuhan, pemerkosaan, video mesum, dan berita artis yang tidak segan-segan berpelukan dan berciuman di depan kamera dengan pakaian yang minim, sedangkan benteng moral hanya diberikan melalui ceramah pagi yang menjadi sisipan dan itu pun jarang ditonton.

Ironisnya, kebanyakan kesalahan dekadensi moral ini ditujukan kepada pemangku agama dan pendidikan agama, yang dianggap tidak mampu memberikan pencerahan dan membendungnya. Bahkan, cenderung diadu domba tanpa diberikan ruang dan anggaran untuk perbaikan dan pembangunan mental agama.

Jika dicermati lebih dalam, ketika moral bangsa ini baik (dengan mengamalkan ajaran agamanya), otomatis reformasi ini akan sukses. Sebab, dengan moral yang baik dan pengamalan ajaran agama yang benar, orang akan malu untuk berbuat yang tidak baik. Mereka malu untuk mencuri, menghina, menghujat, korupsi, berbuat yang tidak semestinya, serta mengambil yang bukan haknya, dan seterusnya.

Dengan kondisi yang demikian, maka dorongan untuk giat membangun, beribadah, bekerja, dan *amar ma'ruf nahi mungkar* akan terus meningkat serta melekat menjadi jiwa manusia Indonesia yang diharapkan.

Posisi ideal yang demikian akan terwujud, tatkala pemimpin mampu membaca situasi dan kondisi, merangkul semua golongan dengan tetap profesional, menempatkan sesuatu pada tempatnya, memiliki kepekaan sosial dan analisis yang tajam, menerima masukan dan memperhatikan kritik untuk perbaikan, mengambil keputusan dengan hati-hati, cepat, tepat, serta adil, demi perbaikan, kemakmuran, dan kedamaian seluruh masyarakat.

Konteks pendidikan misalnya, sekolah memerlukan pemimpin dan pengelola yang mampu meningkatkan mutu pendidikan, pemimpin yang mampu melaksanakan administrasi dan manajemen yang benar, memiliki kemampuan menganalisis dan mengambil keputusan secara cepat, tepat, dan benar, menyusun dan merancang mutu dan kinerja lembaga pendidikan, mampu memengaruhi orang lain untuk melaksanakan visi dan misi, serta beradaptasi dan memotivasi kinerja. Sehingga, seluruh komponen bersatu padu menuju satu tujuan, yaitu mewujudkan tujuan pendidikan yang efektif dan efisien.

Untuk itu semua, tentu perlu kerja keras dan kerja bersama-sama dengan memanfaatkan model manajemen yang sesuai. Alur kecerdasan pengelola mengembangkan proses pendidikan di sekolah/madrasah masing-masing, antara lain, dimulai dengan pemahaman tentang manajemen bagi penyelenggara di lembaga pendidikan dengan memahami tugas dan fungsi masing-masing. Sehingga, antar komponen saling mendukung dalam kerangka satu tujuan dan visi dengan semangat kebersamaan.

Salah satu strategi atau cara untuk mewujudkan tujuan organisasi apapun dengan efektif dan efisien adalah manajemen, oleh karenanya, manajemen saat ini telah berkembang pesat di berbagai lini, termasuk lembaga pendidikan formal dan

nonformal. Bahkan di perguruan tinggi, telah muncul Program Studi Manajemen sesuai jurusan, seperti Manajemen Pendidikan dan Manajemen Pendidikan Islam. Inilah yang akan menjadi fokus kupasan dalam buku ini.

N
U
١٣٤٤
1926

BAB 1
SEJARAH PENDIDIKAN ISLAM

A. Pendidikan Islam pada Masa Rasulullah

Pendidikan Islam, sebagaimana yang dilaksanakan di Indonesia, sudah muncul sejak agama Islam itu ada, yakni sejak masa Rasulullah Saw.. Beliau adalah pembawa risalah dan penyebar ajaran Islam yang paling benar dan diridhai Allah Swt. sebagai rahmat bagi seluruh alam. Oleh karenanya, Nabi Muhammad Saw. adalah pendiri dan pendidik pertama dalam pendidikan Islam. Salah satu kurikulum dalam pendidikan Islam adalah tauhid dan ibadah (mengajak untuk menyembah Allah Swt. dan larangan menyekutukan-Nya) yang juga menjadi tugas setiap nabi dan rasul. Bab ini akan membahas secara singkat mengenai sejarah pendidikan Islam pada masa Rasulullah, di antaranya: perkembangan pendidikan Islam mulai dari kelembagaan, visi, misi, tujuan, sasaran, pendidik, peserta didik, kurikulum, metode pembelajaran, pembiayaan, fasilitas sarana dan prasarana, evaluasi, dan lulusan.

Transformasi ilmu pengetahuan, khususnya pendidikan Islam pada masa Rasulullah Saw. sangat luar biasa. Beliau tidak hanya mendidik keluarga dan para sahabat, namun beliau membawa rahmat bagi seluruh alam ini sampai sekarang. Produk pendidikan beliau adalah lahirnya murid-murid beliau yang luar biasa, seperti Umar bin Khatab yang menjadi ahli hukum dan pemerintahan, Abu Hurairah yang menjadi ahli hadits, Salman Al-Farisi yang menjadi ahli perbandingan agama, Ali Bin Abi Thalib yang menjadi ahli hukum dan tafsir Al-Qur'an, dan lain sebagainya.

Dalam buku Abudin Nata (2011: 78-101) dijelaskan, sistem pendidikan Islam pada masa Rasulullah dibagi dalam dua fase, yaitu fase Makkah dan Madinah, secara singkat sebagai berikut:

NO	PENDIDIKAN ISLAM	FASE MAKKAH	FASE MADINAH
1.	Lembaga Pendidikan	Rumah di sekitar Masjidil Haram, rumah Darul Arqam bin Abi Al-Arqam As-Safa, yang diajarkan adalah wahyu, siswanya berjumlah sampai 38 orang.	• Masjid Quba pertama kali dan jadi pusat. • As-Suffah, bangunan yang bersambung dengan Masjid. • Kuttab, bangunan yang didirikan oleh bangsa Arab.
2.	Visi	Unggul dalam bidang akidah dan akhlak yang sesuai dengan nilai-nilai Islam.	Unggul dalam bidang keagamaan, moral, sosial, ekonomi, kemasyarakatan, serta penerapannya dalam kehidupan.
3.	Misi	• Memperkuat dan mengukuhkan status dan kepribadian Muhammad sebagai Nabi yang memiliki akidah dan keyakinan yang kukuh, berbudi pekerti mulia, dan komitmen menegakkan kebenaran di muka bumi (Al-Muddatsir 1-7). • Memberikan bimbingan kepada Nabi dalam melaksanakan tugasnya sebagai pendidik dan pengemban misi kebenaran. • Memberikan peringatan dan bimbingan akhlak mulia kepada	• Memberikan bimbingan kepada kaum Muslimin menuju ridha Allah Swt. • Mendorong berjihad di jalan Allah Swt. • Mendidik akhlak mulia dalam segala situasi. • Mengajak kelompok di luar Islam (Yahudi dan Nasrani) untuk melaksanakan agamanya dengan saleh agar hidup tertib berdampingan dengan Islam. • Menyesuaikan didikan dan dakwah

		keluarga dan kerabat dekat Nabi (Asy-Syuura :26)	dengan situasi dan kondisi waktu itu.
4.	Tujuan	Membentuk manusia yang beriman, bertaqwa, dan berakhlak mulia sebagai landasan hidup dalam bidang sosial, ekonomi, politik, dan budaya	Membentuk masyarakat yang memiliki kesadaran dan tanggung jawab dalam mewujudkan cita-cita Islam yang diridhai Allah Swt.
5.	Sasaran	Keluarga dekat, keluarga jauh dan masyarakat. Khadijah, Ali Bin Abi Thalib, Abu Bakar, Zaid (budak) Ummu Aiman (Pengasuh), Utsman Bin Affan, Zubair bin Awwam, Abdurrahman bin Auf, Saad bin Abi Waqas, Thalhah bin Ubaidillah, dan warga Yatsrib yang berhaji ke Makkah.	Para sahabat pada fase ini sampai 60 orang. Abu Bakar, Umar, Utsman, Ali, Siti Aisyah, Abu Hurairah, Abu Dzar Al-Ghifari, Zaid bin Tsabit, Anas bin Malik, Abdullah bin Umar, Abdullah bin Amru, dan lain-lain.
6.	Pendidik	Pendidiknya adalah Rasulullah Saw. sendiri (Al baqarah: 129).	Rasulullah dan dibantu para sahabat.
7.	Kurikulum	Akidah dan akhlak mulia dalam arti luas.	Akidah dan akhlak mulia, pendidikan ukhuwah, pendidikan kesejahteraan sosial dan keluarga, pendidikan anak-anak, pendidikan tauhid, shalat, adab sopan santun, pendidikan kepribadian, pendidikan pertahanan dan keamanan.

8.	Metode dan Pendekatan Pembelajaran	Sembunyi-sembunyi, individual, terbuka, metode ceramah, diskusi, musyawarah, tanya jawab, bimbingan, teladan, demonstrasi, bercerita, hafalan, penugasan, dan bermain peran	Pendekatan fitrah, yaitu memberikan ajaran sesuai dengan kemampuan intelektual dan kecerdasan peserta didik, latar belakang profesinya, serta situasi yang menyertainya. Suasana pembelajaran menyenangkan dan menggembirakan Metode Ceramah, diskusi, musyawarah, tanya jawab, bimbingan, teladan, demonstrasi, bercerita, hafalan, penugasan, dan bermain peran
9.	Pembiayaan dan Fasilitas Pendidikan	Bantuan dan dukungan dari Abu Thalib, Bantuan Siti Khadijah bin Khuwalid, Teman dan Sahabat dekat Rasulullah, Al Arqam yang mempersilahkan rumahnya untuk pendidikan	Bersumber dari Rasulullah Saw. • Harta Fa'i untuk Rasul Saw. dan kaum Muslimin tanpa pertempuran, misalnya harta dari Bani Nadzir (suku Yahudi yang mengingkari perjanjian. • Ash-Shafi, harta yang dipilih Rasul Saw. dari ghanimah sebelum dibagikan. • As-Sahm, bagian di luar seperlima yang merupakan bagian Rasul Saw. Beliau pernah membagikan 1500 unta setelah Perang Hunain.

			• Tanah Fadak yang diserahkan oleh kaum Yahudi tanpa perang. • Al-Khutaibah. • Hadiah dari sahabat, pembesar, dan pengusaha.
10.	Evaluasi dan Lulusan Pendidikan	Pendidikan permulaan, masih sederhana, pemberian ijazah seperti saat ini belum ada, namun substansi dan evaluasi lulusan sudah ada. Ujian tidak dalam bentuk verbal atau penguasaan materi pelajaran, tetapi lebih pada pengamalan ajaran agama. Para pengikut Rasulullah Saw. yang hijrah ke Madinah dikatakan sebagai orang yang lulus ujian.	Lebih maju dan berkembang, pemberian gelar atau ijazah belum ada, namun ada pernyataan lulus dan diberikan hak untuk mengajar. Substansi evaluasi dan lulusan sudah ada, namun tidak dalam bentuk verbal atau penguasaan materi, tetapi lebih pada pengamalan ajaran agama. Orang yang hijrah dianggap sudah lulus, dengan bukti keimanan dan kecintaan yang tulus pada ajaran Islam, tabah, dan rela berkorban demi masa depan Islam.

TABEL 1.1. Manajemen Pendidikan Islam Fase Makkah dan Madinah

B. Periode Pendidikan pada Masa Bani Umaiyyah

Khalifah Bani Umaiyyah berkuasa sejak 41 Hijriyah sampai 132 Hijriyah atau berkuasa selama 91 tahun. Sejarah mencatat, Dinasti Umaiyyah telah melakukan perluasan wilayah Islam di sebelah Timur mulai dari Khurasan sampai Sungai Axus dan Afganistan hingga Kabul. Demikian juga Bakh, Bukhara, Khawarizm, Perghana, Samarkand, sampai ke India, Bulukhistan, Sind, Punjab sampai ke Maltan. Perluasan ke Barat meliputi Afrika Utara, lalu wilayah barat daya hingga ke Benua Eropa (711 M) yang meliputi Al-Jazair, Maroko, Gibraltar, Spanyol, Kordova, Sevilla, Elvira, Toledo, demikian juga Perancis melalui pegunungan Pirance. Selain itu, kekuasaan Bani Umaiyyah juga sudah sampai ke Syiria, Palestina, Irak, Asia Kecil, Persia, Pakistan, Turkmenia, Uzbek, dan Kirdis di Asia Tenggara.

Pada masa ini telah berdiri pos, menertibkan tentara, mencetak mata uang, mengangkat hakim, mendirikan panti asuhan, membangun jalan raya, pabrik, gedung pemerintahan, dan masjid yang megah.

Di bidang agama, muncul aliran yang bercorak politik ideologis; Syiah. Khawarij dengan sektenya: Azariqah, Najdad Aziriyah, Ibadiyah, Al-Jaridah, Shafariyah, golongan Muktazilah, Maturidiyah, Asy'ariyah, Qadariyah, dan Jabariyah.

Keadaan pendidikan di zaman Bani Umayah terus berkembang dan lebih maju dari sebelumnya (masa inkubasi), begitu juga peletakan dasar-dasar kemajuan pendidikan dan intelektual Muslim sangat berkembang. Pola pendidikan bersifat desentralisasi, tidak memiliki tingkatan dan dasar standar umur. Kajian kelimuan terpusat di Damaskus, Kuffah, Makkah, Madinah, Mesir, Cordova, dan kota lainnya seperti Basrah dan Kuffah (Irak), Damsyik, Palestina, (Syam), Fistat (Mesir). Ilmu yang dikembangkan yaitu kedokteran, filsafat,

astronomi atau perbintangan, ilmu pasti, sastra, seni, baik seni bangunan, seni rupa, maupun seni suara (Silvianti C dalam Samsul Nizar, 2007: 60).

Dari segi manajemen pendidikannya, dapat dijelaskan dalam visi, misi, tujuan, kelembagaan, dan seterusnya, sebagaimana dijelaskan Abudin Nata (2011: 131-141).

Visi pendidikan di zaman bani Umaiyyah adalah unggul dalam ilmu agama dan umum yang sejalan dengan kebutuhan zaman pada setiap wilayah Islam dengan misi:

1. Menyelenggarakan pendidikan agama dan umum secara seimbang.
2. Melakukan penataan kelembagaan dan aspek-aspek pendidikan Islam.
3. Memberikan pelayanan pendidikan pada seluruh wilayah Islam secara adil dan merata.
4. Menjadikan pendidikan sebagai penopang utama kemajuan wilayah Islam.
5. Memberdayakan masyarakat agar dapat memecahkan masalah sesuai dengan kemampuanya.

Adapun tujuannya adalah menghasilkan sumber daya manusia yang unggul, seimbang dalam ilmu agama dan umum, serta mampu menerapkannya bagi kemajuan wilayah Islam. Sasarannya adalah seluruh warga yang terdapat di seluruh wilayah kekuasaan Islam.

Kurikulum pendidikan pada Dinasti Umaiyyah meliputi: ilmu agama (Al-Qur'an, Hadits, dan fiqih), ilmu sejarah dan geografi, ilmu bahasa (nahwu dan sharaf), dan filsafat (segala ilmu yang pada umunya berasal dari bahasa asing, seperti ilmu mantik, kimia, astronomi, ilmu hitung, dan ilmu yang berhubungan dengan ilmu kedokteran).

Lembaga-lembaga pendidikan yang berkembang pada zaman Bani Umaiyyah, selain Masjid, Kuttab (tempat belajar membaca dan menulis), dan rumah, ada juga lembaga pendidikan lainnya, di antaranya:

1. Istana: pendidikan di istana tidak hanya mengajarkan ilmu pengetahuan umum, melainkan juga mengajarkan tentang kecerdasan, jiwa, dan raga anak.
2. Badiah: lembaga ini muncul seiring dengan kebijakan pemerintah Bani Umaiyyah untuk melakukan program arabisasi yang digagas oleh khalifah Abdul Malik bin Marwan. Dengan arabisasi ini, muncullah ilmu qawaid dan yang lainnya untuk belajar bahasa Arab.
3. Perpustakaan: Perpustakaan tumbuh dan berkembang seiring dengan pertumbuhan dan perkembangan ilmu pengetahuan serta kegiatan penelitian dan penulisan karya ilmiah.
4. Bimaristan adalah rumah sakit tempat berobat dan merawat orang yang sekaligus berfungsi sebagai tempat melakukan magang dan penelitian bagi calon dokter (Abudin Nata: 137).

Pendidik pada masa ini ditugaskan di istana, badiah, dan bimaristan. Pendidik di istana adalah pendidik yang memiliki keahlian dalam ilmu agama, yaitu para ulama. Pendidik di badiah adalah pendidik ahli bahasa dan sastra, sedangkan pendidik di perpustakaan adalah ahli penulis buku dan penerjemah. Adapun pendidik di bimaristan adalah para dokter dan tenaga medis.

Sarana dan prasarana pada masa ini diduga mulai diadakan pada masa Khalifah Al-Walid bin Abdul Walid bin Al-Malik. Sebab, masa ini masa ketentraman, kemakmuran dan ketertiban. Umar bin Abdul Azis ketika dinobatkan sebagai

khalifah menegaskan bahwa memperbaiki dan meningkatkan negeri yang berada dalam wilayah Islam lebih baik daripada meluaskannya.

Pengelolaan sistem pendidikan pada masa Bani Umaiyyah dilakukan secara terdesentralisasi, yakni pemerintah menyerahkan pengelolaan pendidikan kepada kebijakan gubernur. Pemerintah pusat hanya menetapkan kebijakan yang bersifat umum, misalnya perlunya program arabisasi, maka di setiap provinsi harus menyelenggarakan program ini.

Para lulusan pendidikan di zaman Bani Umaiyyah terdiri dari para tabi'in, yaitu mereka yang hidup dan berguru kepada para sahabat Nabi Saw., atau generasi kedua setelah sahabat. Hubungan mereka dengan Rasulullah Saw. terletak pada hubungan misi, gagasan, cita-cita, dan semangat, bukan hubungan persahabatan. Di antara para tabi'in tersebut, walaupun tidak sempat berjumpa dan berguru dengan Nabi Muhammad Saw. namun visi, misi, dan tujuan perjuangannya tidak berbeda dengan Nabi Muhammad Saw.. Bahkan, di antara para tabi'in tersebut ada yang masih memiliki keturunan dengan Nabi Muhammad Saw..

Pada masa ini tidak diketahui secara pasti tentang jumlah lulusan, tetapi paling tidak dapat dikemukakan beberapa orang yang lulus dan menjadi ahli pada masa ini, yaitu Thuwas Bin Kaisan (ahli ibadah dan zuhud), Hasan Al-Bashri (ahli fiqih dan tasawuf), Muhammad Bin Sirin (ahli fiqih dan perawi Hadits), Imam Zuhri (ahli Hadits dan hafiz), Imam Abu hanifah (Ahli fiqih), Abdurrahman Bin Amr Al-Auza'i (ahli fiqih), Sufyan Al-Tsauri (ahli Hadits, zuhud, dan ahli ibadah), Malik Bin Anas (ahli Hadits dan fiqih), Waqi' bin Jarrah (ahli fiqih), Yahya bin Said Al-Qaththani (ahli Hadits), Muhammad bin Idris Syafi'i (ahli fiqih), Yahya bin Ma'in (ahli Hadits), Ahmad bin Hambal (ahli Hadits dan fiqih).

C. Puncak Periode Pendidikan pada Masa Abasiyah

Dinamakan Daulah Abasiyah karena para pendiri dan penguasa dinasti ini adalah keturunan dari bani Abbas, paman Nabi Muhammad Saw.. Dinasti Abasiyah didirikan oleh Abdullah As-Saffah bin Muhammad bin Ali bin Abdullah bin Abbas. Dia dilahirkan di Humaimah pada tahun 104 H dan dilantik menjadi Khalifah pada tanggal 3 Rabiul awal 132 H (A. Hasjmi, 1997: 212). Dinasti Abbasyiah, dalam bidang pendidikan. terkenal dengan awal berdirinya madrasah yang sampai saat ini diikuti berbagai negara berpenduduk Islam, termasuk Indonesia.

Sistem politik pada masa ini adalah sebagai berikut:

1. Para khalifah tetap berasal keturunan Arab murni, sementara para gubernur, panglima, dan pegawai lainnya banyak diangkat dari golongan mawali turunan Persia.
2. Kota Baghdad—dijadikan sebagai ibu kota negara yang menjadi pusat kegiatan politik, ekonomi, sosial, dan kebudayaan—dijadikan terbuka, sehingga segala bangsa yang menganut berbagai keyakinan diizinkan bermukim di dalamnya.
3. Ilmu pengetahuan dipandang sebagai sesuatu yang sangat penting dan mulia. Para khalifah dan pembesar lainnya membuka seluas-luasnya untuk kemajuan dan perkembangan ilmu pengetahuan.
4. Kebebasan berfikir sebagai hak asasi manusia sepenuhnya.
5. Para menteri keturunan Persia diberi hak penuh dalam menjalankan pemerintahan, sehingga mereka memegang peranan penting dalam membina *tamaddun* Islam (Musyrifah Sunanto dalam Samsul Nizar, 2007: 68).

Abudin Nata menjelaskan bahwa dinasti Bani Abasiyah tergolong dinasti yang paling lama berkuasa, mulai dari Abu Abbas Assaffah berkuasa pada tahun 750 M sampai dengan kekuasaan Al-Mu'tasim tahun 1258 M. Dalam kurun waktu selama lebih dari lima abad, kepemimpinan dinasti Abasiyah dipegang lebih dari 37 khalifah atau masing-masing berkuasa selama 14 tahun. Namun dari 37 khalifah, ada lima khalifah yang paling terkenal, yaitu Abu Abbas As-Saffah, Abu Ja'far Al-Mansur, Al-Mahdi, Harun Ar-Rasyid, dan Al-Ma'mun. Zaman ini adalah zaman keemasan Islam (*the golden age*) yang ditandai dengan kemajuan ilmu pengetahuan, kebudayaan, dan peradaban yang mengagumkan.

Visi pendidikan pada masa ini adalah unggul dalam segala bidang ilmu pengetahuan, sosial masyarakat, politik, ekonomi, dan keagamaan. Misinya adalah dengan cara menejermahkan buku-buku asing ke dalam bahasa Arab serta penelitian guna mencapai keluasan dan kemajuan ilmu pengetahuan (Kamiluszaman, 2017).

Serli Mahroes (2015) menjelaskan bahwa tujuan pendidikan pada masa ini tidak terlepas dari tujuan pendidikan Islam secara umum. Namun pada tingkat turunannya, tujuan pendidikan di tingkat nasional dan institusional dideskripsikan sebagaimana yang ada dalam realitas masa itu. Pada masa Abasiyah, tujuan pendidikan ada bermacam-macam karena pengaruh masyarakat pada masa itu. Tujuan tersebut disimpulkan sebagai berikut:

1. Tujuan agama dan akhlak; sebagaimana pada masa sebelumnya, anak-anak dididik dan diajar membaca atau menghafal Al-Qur'an, ini merupakan kewajiban agama supaya mereka mengikut ajarannya dan berakhlak menurut agama.

2. Tujuan kemasyarakatan; para pemuda pada masa itu belajar dan menuntut ilmu supaya mereka dapat mengubah dan memperbaiki masyarakat, dari masyarakat yang penuh dengan kejahilan menjadi bersinar ilmu pengetahuan, dari masyarakat yang mundur menuju masyarakat yang maju dan makmur. Untuk mencapai tujuan tersebut, ilmu-ilmu yang diajarkan di madrasah bukan saja ilmu agama dan bahasa Arab, diajarkan juga ilmu duniawi yang berfaedah untuk kemajuan masyarakat.
3. Cinta akan ilmu pengetahuan; masyarakat pada masa itu belajar tidak mengaharapkan apa-apa selain memperdalam ilmu pengetahuan. Mereka merantau ke seluruh negeri Islam untuk menuntut ilmu tanpa memedulikan susah payah dalam perjalanan yang umumnya dilakukan dengan berjalan kaki atau mengendarai keledai. Tujuan mereka tidak lain hanya untuk memuaskan jiwanya untuk menuntut ilmu.
4. Tujuan kebendaan; pada masa itu mereka menuntut ilmu supaya mendapatkan penghidupan yang layak dan pangkat yang tinggi. Bahkan, kalau memungkinkan mendapat kemegahan dan kekuasaan, sebagaimana tujuan sebagian orang saat ini (Mahmud Yunus, 1990: 46).

Madrasah Nizhamiyah banyak memberikan pengaruh terhadap masyarakat, baik di bidang politik, ekonomi, dan sosial keagamaan. Dalam bidang ekonomi, madrasah Nizhamiyah dimaksudkan untuk mempersiapkan pegawai pemerintah, khususnya hukum dan administrasi di samping sebagai lembaga untuk mengajarkan ilmu syari'ah dalam rangka mengembangkan ajaran Sunni.

Di antara motivasi pendirian madrasah Nizhamiyah adalah pembinaan dan penyebaran paham Sunni Asy'ari guna menghadapi paham Syi'ah yang beberapa ajarannya cenderung ke

Mu'tazilah. Maka, ilmu kalam, terutama Asy'arisme diajarkan secara khusus dan intensif. Bagaimanapun harus diakui bahwa beberapa pengajar pada madrasah ini juga dikenal ahli dalam ilmu kalam, bahkan penganut Asy'arisme, seperti Imam Al-Haramain Abdul Ma'ali Yusuf Al-Juwaini dan Abdul Hamid Al-Ghazali. Adapun tujuan Pokok Nizam Al-Mulk mendirikan madrasah ini adalah:

1. Mengader calon-calon ulama yang menyebarkan pemikiran Sunni untuk menghadapi tantangan pemikiran Syi'ah.
2. Menyediakan guru-guru Sunni yang cakap untuk mengajarkan madzhab Sunni dan menyebarkannya ke tempat-tempat lain.
3. Membentuk kelompok pekerja Sunni untuk berpartisipasi dalam menjalankan pemerintahan dan memimpin kantornya, khususnya di bidang peradilan dan manajemen. (Serli Mahroes, 2015)

Serli Mahroes (2015) menjelaskan bahwa karakter ideal pendidik yang diinginkan bangsawan Arab bisa dilihat dari perintah Al-Rasyid kepada guru pribadi anaknya, Al-Amin:

1. Jangan bersikap terlalu keras hingga membahayakan pikiran dan tubuhnya, namun jangan terlalu lemah hingga ia bermalas-malasan dan akhirnya tenggelam dalam kemalasan.
2. Bimbinglah sesuai dengan kemampuanmu dengan cara-cara yang baik dan lembut, tetapi jangan ragu untuk bersikap keras dan tegas ketika ia tidak memperhatikan atau mengabaikanmu (Hitti, 2003: 513).
3. Anak-anak orang kaya memiliki guru *privat* atau tutor yang datang langsung ke rumah, mengajarkan materi agama, karya sastra yang bagus dan sopan, serta kecakapan menulis syair.

Tinggi rendahnya penghormatan terhadap guru pada awal abad-abad pendidikan Muslim tergantung atas dua faktor, yaitu:

1. Tempat di mana dia mengajar, di Persia, penghormatan kepada guru merupakan suatu tradisi lama dalam pendidikan Zoroastrian, tradisi ini dilanjutkan ke dalam periode Islam.
2. Tingkatan di mana ia belajar (latar belakang pendidikannya). Biasanya, penghormatan kepada guru semakin tinggi terhadap guru sekolah menengah dan pendidikan tinggi (Abuddin Nata).

Guru di sekolah dasar disebut *mu'allim*, kadang juga *fâqih*, yang secara khusus mengajarkan teologi. Biasanya mereka mendapat status sosial yang lebih rendah karena pengetahuannya yang sederhana dan tingkat pendidikan tampaknya sudah tidak menjadi daya tarik. Sedangkan guru di sekolah yang lebih tinggi mendapatkan kedudukan dan penghormatan yang lebih baik. Memiliki organisasi tertentu dan seorang guru akan memberikan ijazah pada murid yang sukses menempuh pendidikan di bawah bimbingannya.

Para guru biasanya terhimpun dalam sebuah organisasi (Mehdi Nakosteen, 2003: 76-77), keberadaannya mempunyai pengaruh yang penting dalam pemerintahan, bahkan kekuasaannya mempunyai andil besar dalam kekuasaan khalifah, karena ia dengan organisasinya mempunyai kekuatan yang dapat mengendalikan kepentingan khalifah, khususnya dalam hal pengangkatan dan pemberian izin untuk menjadi pengajar di Masjid.

Untuk sebuah lembaga pendidikan tinggi, seperti Nizhamiyah, sebagaimana dikisahkan Ibnu Al-Atsir tentang seorang dosen yang telah menerima surat kontrak namun belum bisa

mengajar karena belum ada persetujuan dari khalifah. Peristiwa ini menjadi bukti bahwa seseorang bisa menjadi dosen di perguruan tinggi melalui kontrak yang telah disepakati. Lebih lanjut, tentang pengangkatan dan seleksi guru seperti yang ditemukan di madrasah Nizhamiyah dilakukan dengan sangat selektif. Ulama-ulama terkemuka pada waktu itu dan guru-guru besar yang masyhur dan mempunyai kompetensi di bidangnya saja yang dipilih untuk mengajar. Guru-guru yang mengajar di Madrasah Nizhamiyah antara lain: Abu Ishak Al-Syirazi, Abu Nashr Al-Shabbagh, Abu Qasim Al-A'lawi, Abu Abdulah Al-Thabari, dan Abu Hamid Al-Ghazali (Sherlie M. 2015).

Di tingkat dasar, murid-murid terbaik di sekolah akan mendapat kehormatan untuk mengikuti parade, menaiki seekor unta, dan menyusuri jalanan di kota. Di antaranya, ketika ada murid yang mampu menghafal seluruh ayat Al Quran. Anak perempuan mendapat kesempatan yang sama dengan laki-laki. Namun, kebanyakan masyarakat termasuk penguasa tidak memiliki keinginan untuk membimbing anak perempuan agar bisa menempuh jalur pendidikan yang lebih tinggi. Alasan utamanya, bisa jadi, karena menganggap dunia pendidikan bukan kebutuhan utama yang diperlukan perempuan (Hitti, 2013: 513). Berikut adalah aktivitas sehari-hari mereka dalam proses mendapatkan ilmu pada masa Bani Abasiyah: (1) belajar langsung dari syekh; (2) berdebat sebagai latihan intelektual; (3) *rihlah* ilmiah; (4) menerjemahkan buku dan manuskrip; dan (5) menulis buku

Para pelajar yang menimba ilmu di masa Abbasyiah berasal dari daerah sekitarnya serta dari mancanegara, mereka datang dari kawasan Timur Tengah, Asia, Afrika, bahkan Eropa. Hal ini menyebabkan kota Baghdad menjadi masyarakat multietnis dan multikultural yang megapolis. Perbedaan tersebut

menjadi interaksi yang luar biasa dalam atmosfer akademik dan tradisi ilmiah, serta menambah suasana intelektual makin meningkat dan mendorong kematanagan ilmu seseorang (Abudin Nata, 2011: 176).

Kurikulum pada masa ini merupakan susunan mata pelajaran yang harus diajarkan peserta didik sesuai dengan sifat dan tingkatannya. Imam Ghazali membagi ilmu menjadi tiga: sumber, jauh dekatnya dengan Tuhan, dan membagi ilmu dari hukumnya. Sedangkan Ibnu Khaldun menyusun kurikulum berdasar keseuaian akal dan kejiwaan anak didik, agar anak didik menyukai dan bersungguh-sungguh mempelajarinya. Menurut Ibnu Khaldun, ilmu dibagi menjadi tiga: ilmu lisan (bahasa, dan sastra), ilmu naqli, dan ilmu aqli (Abudin Nata: 165).

Metode pendidikan dalam pembelajaran dikelompokkan menjadi tiga; lisan, hafalan, dan tulisan. Metode lisan berupa dikte, ceramah, dan membaca. Metode menghafal merupakan ciri umum pada masa itu, di mana peserta didik berulang-ulang membaca sehingga ia dapat mengugkapkannya kembali dan mengkontekstualisasikannya dalam kehidupan sehari-hari. Metode tulisan dianggap metode paling penting, ini berguna bagi proses penguasaan ilmu pengetahuan dan penggandaan jumlah buku teks karena belum tersedianya mesin cetak (Hanun Asrahah, 1999: 77-79).

Sumber pembiayaan pendidikan berasal dari anggaran belanja pemerintah dan dana wakaf. Pembiayaan digunakan untuk biaya hidup para guru, pelajar, pembangunan gedung, sarana-prasarana, dan peralatan pendidikan lainnya. Pendidikan pada masa itu gratis, pemerintah membiayai hingga 600.000 dinar. Sarana-prasarana pada masa itu seperti gedung sekolah, perkantoran, alat-alat tulis, rumah guru, asrama mahasiswa/

siswa, ruang praktikum, laboratorium, rumah sakit, dan lain-lain terlengkapi berkat perhatian besar pemerintah dan masyarakat pada umumnya (Abudin Nata, 2015: 176).

Selain masjid, kuttab, badiah, istana, perpustakaan, dan bimaristan—sebagaimana telah disebutkan sebelumnya, pada masa Abasiyah telah berkembang lembaga pendidikan berupa toko buku, rumah para ulama, majelis ilmu, sanggar sastra, observatorium, dan madrasah. Abudin Nata (2011) menjelaskannya sebagai berikut:

1. *Al-ḥawânit al-warraqîn* (toko buku). Kemajuan dalam bidang ilmu pengetahuan tersebut mendorong lahirnya para pengarang, dan lahirnya para pengarang mendorong lahirnya industri perbukuan, dan industri perbukuan mendorong lahirnya toko-toko buku.
2. *Manzilul 'ulamâ* (rumah para ulama). Di antara rumah yang digunakan adalah rumah Ibnu Sina, setiap malam murid-murid berkumpul di rumahnya untuk membacakan kitab Asy-Syifa dan sebagian Al-Qanun. Selain itu, rumah Muhammad bin Thahir bin Bahram dan Sulaiman adalah rumah yang banyak dikunjungi untuk *mudzâkarah* dan *munâzharah*. Sedangkan Imam Ghazali menerima siswa di rumahnya setelah berhenti dari madrasah Nizhamiyah.
3. *Ash-shâlun al-adabiyah* (sanggar sastra) mulai tumbuh sederhana pada masa pemerintahan bani Umaiyyah, kemudian berkembang pesat pada zaman Abasiyah. Ini adalah perkembangan lebih lanjut dari perkumpulan yang ada pada zaman khulafaurrasyidin. Hal ini sejalan dengan kebiasaan khalifah pada zaman Islam yang biasanya merencanakan program dalam urusan yang bersifat duniawi, namun meminta fatwa dari segi agama.

Atas dasar ini, maka di antara syarat yang terpenting dari seorang khalifah adalah memiliki ilmu yang dibutuhkan untuk berijtihad.

4. Madrasah. Lembaga pendidikan tingkat dasar dan menengah yang mengajarkan ilmu agama dan lainnya dengan menggunakan sistem klasikal. Dalam sejarah, madrasah ini mulai muncul pada masa Abasiyah, sebagai kelanjutan dari pendidikan yang dilaksanakan di masjid dan tempat lainnya.
5. Perpustakaan dan observatorium. Dalam rangka mengembangkan ilmu pengetahuan, maka didirikan perpustakaan, observatorium, tempat penelitian, dan kajian ilmiah lainnya. Tempat-tempat ini juga digunakan sebagai kegiatan belajar yang bertumpu pada aktivitas siswa (*student centris*), seperti belajar dengan cara memecahkan masalah, eksperimen, belajar sambil bekerja (*learning by doing*), dan *inquiry* (penemuan).
6. *Ar-ribâth*. Tempat untuk melakukan latihan, bimbingan, dan pengajaran bagi calon sufi. Di dalamnya terdapat berbagai ketentuan terkait dengan pendidikan tasawuf, misalnya, komponen guru yang terdiri dari *syeikh* (guru besar), *mursyid* (guru utama), *mu'id* (asisten guru), dan *mufid* (fasilitator). Muridnya dibagi sesuai dengan tingkatannya, mulai dari *ibtidâiyyah*, *tsanawiyyah*, dan *'âliyah*.
7. *Az-zawiyah*. Pinggiran masjid yang digunakan untuk melakukan bimbingan wirid, dan zikir untuk mendapatkan kepuasan spiritual.

Suasana akademik pada masa bani Abbasyiah, tradisi ilmiah menjadi kebiasaan dalam pengembangan ilmu di masyarakat dan kalangan ilmuwan secara merata. Selanjutnya, memben-

tuk atmosfer akademik yang mendorong kegiatan ilmiah. Tradisi ilmiah pada masa itu antara lain: (1) *Mudzâkarah* (tukar menukar informasi); (2) *munâzharah* (berdebat); (3) *rihlah* ilmiah (perjalanan/pengembaraan dari suatu daerah ke daerah lain dalam menuntut ilmu dan penelitian, atau melakukan penelitian suatu masalah); (4) penerjemahan; (5) mengoleksi buku dan mendirikan perpustkaan; (6) membangun lembaga pendidikan; (7) melakukan penelitian ilmiah; (8) menulis buku; dan (9) memberikan wakaf.

D. Periode Pembaruan; Gejala Kebangkitan Pendidikan Islam Saat ini

Setelah periode kehancuran Baghdad, secara otomatis lembaga pendidikan dan pendidikan Islam juga dianggap tenggelam. Beberapa kajian sejarah menjelaskan bahwa faktor terbesar kemunduran pendidikan Islam dan kehancuran Baghdad antara lain karena dominasi tasawuf yang berkembang pesat dan dominasi *taqlîd* empat madzhab, sehingga membuat masyarakat dianggap terlena dengan kenikmatan zuhud. *Taqlîd* juga dianggap menghegemoni masyarakat, sehingga dianggap ilmu agama tidak lagi berkembang, karena sudah ada madzhab yang jelas dan pintu ijtihad dianggap telah tertutup.

Ada beberapa hal yang menjadi penyebab melemahnya kekuatan Islam, yang secara otomatis, memengaruhi kemunduran pendidikan Islam, sebagaimana dijelaskan Suriana (2013). *Pertama*, filsafat Islam (bercorak sufistik) yang berlebihan masuk ke alam islami di Timur. Di samping itu, juga berlebihannya filsafat yang bercorak rasionalistis ke dunia Islam di Barat. *Kedua*, umat Islam terutama pada pemerintahnya (khlalifah, sultan, amir-amir) melalaikan ilmu pengetahuan dan kebudayaan, dan tidak memberi kesempatan untuk berkembang. *Ketiga*, terjadinya pemberontakan-pemberon-

takan yang dibarengi dengan serangan dari luar, sehingga menimbulkan kehancuran-kehancuran yang mengakibatkan berhentinya kegiatan pengembangan ilmu pengetahuan dan kebudayaan di dunia Islam (Samsul Nizar (ed.), 2007: 177).

Oleh karenanya, dapat dianalisis bahwa kemunduran pendidikan Islam lebih dipengaruhi oleh faktor manajemen kekuasaan, baik secara internal maupun eksternal. Sejak kehancuran total yang dialami oleh Baghdad dan Cordova sebagai pusat pendidikan dan kebudayaan Islam, maka hal ini menandai runtuhnya sendi-sendi pendidikan dan kebudayaan Islam. Musnahnya berbagai lembaga pendidikan dan buku-buku ilmu pengetahuan dari kedua pusat pendidikan di Timur dan Barat dunia Islam tersebut, menyebabkan pula kemunduran pendidikan di seluruh dunia Islam. Hal ini sangat tampak dalam bidang intelektual dan material, tetapi tidak demikian halnya dalam bidang kehidupan batin dan spiritual (Zuhairini, 2008: 111).

1. *Pembaharuan Pendidikan Islam*

Pembaharuan pendidikan Islam setelah kehancuran khalifah Bani Abbasyiah dimulai dari kerajaan Turki Utsmani. Faktor pendorong utamanya adalah karena kekalahan Turki dalam perang dengan Eropa. Kekalahan Turki di Wina memaksa menandatangani perjanjian Carlowitz pada tahun 1699 yang berisi penyerahan daerah Hungaria ke Austria, Polandia ke Polandia, dan Azrov ke Rusia. (Serif Mardina dalam Hanun Asrohah, 1999: 129). Kekalahan ini menyebabkan ketidak berdayaan Turki Utsmani sehingga dijuluki *The Sick Man of Europe*.

Kekalahan demi kekalahan yang dialami kerajaan Utsmani menyebabkan Sultan Ahmad III prihatin, ia lalu menyelidiki sebab-sebab kekalahan mereka dan rahasia keunggulan Barat. Sultan Ahmad III lalu mengambil tindakan dengan mengi-

rimkan duta-duta besar untuk mempelajari kemajuan Eropa, terutama di bidang militer dan kemajuan ilmu pengetahuan (Zuhairini, dkk., 1995: 116).

Perubahan pada masa Sultan Ahmad III adalah:

1. Membangun angkatan perang yang tangguh.
2. Membentuk sekolah teknik militer yang mengajarkan taktik, strategi, dan teknik militer.
3. Membentuk sekolah ekonomi dan pemerintahan.
4. Mendirikan percetakan Istanbul.
5. Menyusun buku ilmu bumi, ilmu alam, ilmu politik, dan ilmu kemiliteran.
6. Mendirikan lembaga penerjemah (menerjemahkan buku-buku ke dalam bahasa Turki.

Upaya pembaharuan dilanjutkan Sultan Mahmud II, ia mengawali perubahan pendidikan dengan:

1. Mencanangkan wajib belajar sampai dewasa.
2. Mengubah kurikulum pembelajaran di madrasah, yang semula hanya belajar agama ditambah dengan belajar umum dan teknologi untuk mencapai kemajuan.
3. Meskipun sulit memasukkan kurikulum umum ke madrasah, kerajaan mencari jalan lain secara bijak, madrasah tradisional dibiarkan berjalan seperti biasa dan mendirikan madrasah baru dengan muatan kurikulum ditambah ilmu pengetahuan umum (disebut Maktebi Ma'arif).
4. Maktebi Ma'arif digunakan khusus untuk siswa menjadi Pegawai.
5. Maktebi Ulum-U Edebiye (Sekolah Sastra), untuk menyiapkan ahli penerjemah untuk keperluan pemerintah (di Indonesia sekarang disebut fakultas adab).

6. Kurikulum kedua sekolah tersebut diajarkan bahasa Perancis, ilmu bumi, ilmu ukur, sejarah, ilmu politik, dan Bahasa Arab.
7. Membangun sekolah model Barat, sekolah kedokteran (Tilahane-I Amire), dan sekolah teknik (Muhendisane).
8. Pada tahun 1834 dibuka sekolah akademi militer.
9. Mengirim lebih kurang 150 pelajar ke luar negeri (Inggris, Perancis, Rusia, dan Austria).
10. Tahun 1838 membangun sekolah kedokteran dan bedah (Hanun Asrohah: 131-132).

Sebagaimana di Turki pembaharuan pendidikan Islam juga terjadi di Mesir. Hal ini diawali dengan kontak peradaban modern Barat dengan invasi Napoleon yang mendorong pembaharuan umat Islam yang dipelopori Muhammad Ali. Dengan diangkatnya Muhammad Ali menjadi raja, ia memperhatikan kekuatan militer dan ekonomi, guna memperkuat negaranya dan membiayai Negara. Oleh karenanya, pembaharuan yang dilakukan adalah membentuk kementerian pendidikan, sekolah militer (1815), sekolah kedokteran (1827), sekolah apoteker (1829), sekolah pertambangan (1839), sekolah pertanian (1836), dan sekolah penerjemahan (1836). Selain itu, ia menjadikan sekolah bercorak Barat, menyerahkan pengawasannya ke mereka, mengangkat guru dari orang Barat, mengirim pelajar ke Italia, Inggris, Austria, Perancis (K. Hiiti, 2013: 724). Melahirkan intelegensi Muslim berpengetahuan luas, berwawasan modern, dan tidak berpandangan sempit di Mesir dan dunia Islam lainnya. Seperti Rifa'ah Badawi, Rafiah Tahtawi, Muhammad Abduh, Rasyid Ridha, dan Hasan Albanna, dan mendirikan majelis pengajaran tinggi (kurikulum ilmu umum dan agama).

Berbeda dengan di India, pembaharuan pendidikan Islam diawali oleh Sayyid Ahmad Khan. Ia meyakini bahwa untuk meningkatkan kedudukan umat Islam di India dapat diwujudkan dengan cara kerja sama dengan Inggris, karena Inggris merupakan penguasa terkuat di India. Dasar kemajuan Inggris terletak pada ilmu pengetahuan dan teknologi modern. Untuk maju, maka umat Islam harus menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi modern. Dengan kerja sama dan memperoleh kepercayaan Inggris, maka diperbolehkan mendirikan lembaga pendidikan.

2. *Gejala Pembaharuan Pendidikan Islam saat Ini*

Pembaharuan pendidikan Islam yang terus dikembangkan pasca berbagai kekahalan dalam peperangan menimbulkan dampak, antara lain adanya dikotomi pendidikan. Di sisi lain ingin memajukan pendidikan Islam sejajar dengan kemajuan Barat, namun di sisi lain ingin mempertahankan pendidikan Islam murni. Kemunculan dikotomi ini dampak dari kesungguhan kerajaan Turki Utsmani waktu itu dalam membangun peradaban pendidikan Islam yang menyebabkan sampai pada era tahun 70-an menjadi topik yang hangat diperbincangkan, bahkan sampai tahun 2001 di Indonesia masih didisukusikan. Salah satu topik yang menjadi perbincangan kalangan pemikir pendidikan Islam sejak dekade 70-an adalah tentang islamisasi pengetahuan. Wacana ini masih menjadi diskusi dan perdebatan panjang dan belum tuntas hingga saat ini. Gagasan ini telah menjadi fenomena modernitas, menjadi sesuatu yang menarik untuk dikaji dan dicermati secara kritis dan tajam, sehingga kita bertanya lagi ada apa dengan fenomena ini? (A. Syarifin dalam Samsul Nizar, 2007: 253).

Secara umum jika dikaji dari segi kuantitas dan kualitas pendidikan Islam saat ini telah mengalami kemajuan yang luar biasa, di Indonesia misalnya, lembaga pendidikan Islam

terus bertambah, dari sisi mutu sudah mengkaji dan mengintegrasikan ilmu umum dan agama, serta mengkaji dari berbagai sudut ilmu. Di perguruan tinggi Islam telah memasukkan ilmu umum dan agama. Puncaknya, tiap tahun PTKI (Sekolah Tinggi Islam, STAI, dan IAI) terus meningkatkan pembaharuan kelembagaan dengan mengubah nama lembaganya menjadi lebih besar, yaitu menjadi IAI dan Universitas Islam, di mana muatan kurikulumnya terdiri dari umum dan agama. Dengan gelar saat ini, maka tidak berbeda dengan lulusan perguruan tinggi umum. Bahkan, saat ini di Universitas Islam Negeri maupun swasta diberikan kesempatan membuka fakultas/jurusan kedokteran. Dengan adanya gelar yang sama dengan PTU (Perguruan Tinggi Umum), maka ini merupakan bagian pembaharuan, memberikan kesetaraan pengelolaan, dan anggaran antara PTKI dan PTU, memiliki kesempatan yang sama dalam bursa kerja, lulusan PTKI memiliki kelebihan nilai-nilai islami dalam perkuliahan termasuk dalam prodi selain agama, ada integrasi pengkajian ilmu-ilmu umum dan agama. Demikian juga sebagian universitas umum, saat ini juga sudah ada yang membuka fakultas agama Islam dengan berbagai jurusan.

Pembaharuan yang positif ini disambut baik oleh seluruh perguruan tinggi, namun demikian dengan label Islam di gelar akademik yang hilang dari sebelumnya, seluruh perguruan tinggi juga harus tetap waspada dan terus menjaga dan memperhatikan kurikulum agama Islam agar tidak hilang dalam menyusun kurikulum, hanya demi mengejar kesetaraan. Demikian juga manajemen kelembagaan dan manajemen mutu perguruan tinggi juga harus dijaga, jika tidak maka kemungkinan ke depan akan bersaing ketat dengan perguruan tinggi umum yang memiliki kesempatan yang sama membuka jurusan umum dan agama, atau muatan kurikulum agama

menjadi hilang. Jika gejala persaingan seperti ini muncul, maka ini merupakan persaingan yang baik, harus dikelola secara baik, agar mutu pendidikan dan pendidikan Islam di Indonesia menjadi berkualitas.

Dilihat dari perkembangan keilmuwan di PTKI, maka gejala integrasi keilmuaan umum dan agama Islam yang menjadi topik sejak era 1970-an, maka saat ini memiliki perkembangan yang luar biasa. Memang menjadi perdebatan antara islamisasi ilmu pengetahuan, integrasi ilmu pengetahuan umum dan agama, ataukah mentransformasikan nilai-nilai Islam (Al-Qur'an dan Hadits) ke dalam ilmu pengetahuan, ataukah membungkus sains Barat dengan label Islam. Perdebatan itu tentu harus diakhiri, karena faktanya sains Barat yang ada sampai saat ini, sesungguhnya sejak Islam itu ada (Al-Qur'an dan Hadits) telah berisi lengkap seluruh ilmu pengetahuan dan teknologi, maka yang harus dilakukan lembaga pendidikan Islam saat ini adalah meningkatkan mutu pendidikan dengan mempelajari, mengkaji, meneliti, mengimplementasikan hasil pembelajaran di kelas/di kampus dalam kehidupan bernegara, bermasyarakat, bekerja, bekeluarga, dan aktivitas apapun. Sebab, lembaga pendidikan Islam dan pendidikan Islam memiliki tujuan yang lengkap, yaitu keselamatan dan kebahagiaan di dunia dan di akhirat.

Pembaharuan pendidikan Islam tingkat dasar dan menengah saat ini mengalami pertumbuhan yang luar biasa, hampir di semua daerah memiliki RA, BA, MI, MTs, dan MA. Sama halnya dengan pendidikan agama Islam yang diajarkan di seluruh lembaga pendidikan umum, dari PAUD sampai perguruan tinggi. Demikian juga di lembaga-lembaga di Indonesia tumbuh subur pengajaran pendidikan Islam, berupa pondok pesantren, madrasah diniyah, majelis taklim, TPA/TPQ, rumah tahfidz, kajian di organisasi-organisasi Islam,

televisi, dan berbagai sosial media untuk mengembangkan ajaran pendidikan Islam.

Dari sisi kualitas lembaga, mutu pendidikan Islam di lembaga pendidikan formal, saat ini memerlukan kajian yang tepat, apakah sudah efektif dalam pembelajaran Al-Qur'an dan fiqih misalnya. Sebab, lembaga formal seperti PIAUD/PAUD, SD/MI, SMP/MTs, SMA/MA/SMK apakah sudah menghasilkan siswa yang mampu mengaji dan shalat dengan baik dan benar? Jawabnya, belum sepenuhnya. Dengan demikian, mutu pendidikan Islam saat ini memerlukan kajian yang cermat dan tepat, khususnya penerapan kurikulum dan SDM dalam pembelajaran agar menghasilkan lulusan yang mampu membaca, memahami, dan mengamalkan ajaran Islam dengan baik dan benar, atau setidaknya lembaga formal dasar mampu menghantarkan siswanya untuk mengaji dan shalat dengan baik dan benar.

Akan berbanding lurus di PTKI, jika di lembaga pendidikan dasar dan menengah formal, dasar kemampuan membaca, menulis, memahami, dan mengamalkan ajaran Islam kurang, maka akan menjadi beban berat di perguruan tinggi, baik bagi pribadinya maupun kampus. Dengan menambah waktu atau lembaga tersendiri secara khusus mengajarkan baca tulis Al-Qur'an dan tata cara shalat yang baik dan benar. Sedangkan dari sisi integrasi kelimuan di perguruan tinggi saat ini sudah menjadi kajian dalam berbagai penelitian, seperti kajian pada prodi manajemen pendidikan Islam, telah banyak menghasilkan keilmuwan baru, misalnya kepemimpinan transformasional plus, kepemimpinan spiritual, manajemen Al-Fatihah, manajemen risiko islami, manajemen humas islami, dan lain-lain. Juga, masih banyak lagi kajian-kajian di bidang lain, seperti ekonomi Islam, hukum Islam, komunikasi Islam, dan lain sebagainya. Saat ini semua

itu telah mendapat perhatian yang besar dari pemerintah dan pemangku kepentingan dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan, sehingga menjadi tugas pemimpin lembaga pendidikan untuk mengelola dengan melaksanakan manajemen pendidikan Islam, insya Allah kualitas mutu pendidikan Islam dapat tercapai dengan efektif dan efisien.

BAB 2
KONSEP DASAR MENAJEMEN dan PENDIDIKAN ISLAM

(Tinjauan Dasar Teoritis Konsep Manajemen dan Pendidikan Islam)

Bab ini akan memaparkan konsep manajemen dan pendidikan Islam, terdiri dari konsep manajemen, dasar dan tujuan manajemen, perkembangan teori manajemen, pengertian pendidikan Islam, dasar dan tujuan pendidikan Islam, serta visi dan misi pendidikan Islam.

A. Konsep Manajemen

1. *Definisi Manajemen*

Secara etimologi, manajemen dalam bahasa Inggris, *to manage* memiliki sinonim *to hand* (mengurus), *to control* (memeriksa), dan *to guide* (memimpin). Istilah manajemen berasal dari Bahasa Italia *managiere*, yang berarti melatih kuda, sebagai pelatih. Istilah *manage* dalam bahasa Prancis berarti tindakan membimbing atau memimpin (Jawahir Tanthowi, 1983: 9).

Masih dalam buku Tanthowi, istilah latin manajemen, *managiere* terdiri dari dua kata, *manus* (tangan) dan *agere* (melakukan atau melaksanakan). Dalam bahasa Arab disebut *siyâsah*, *idârah*, dan *tadbîr*.

Secara terminologi, pengertian manajemen adalah sebagai berikut:

1. Menurut George Terry, manajemen adalah suatu tindakan perbuatan seseorang yang berhak menyuruh orang lain mengerjakan sesuatu, namun tanggung jawab tetap berada di tangan yang menyuruh (Terry George, 1972: 10).
2. Menurut Frederick Taylor manajemen adalah seni yang ditentukan untuk mengetahui dengan sungguh-sungguh apa yang dikehendaki dan menyuruh orang mengerjakan sesuatu dengan sebaik-baiknya dengan cara yang semudah-mudahnya (Taylor, 1974: 2).
3. Menurut Harold Kontz dan Cril O'Donnel, manajemen adalah usaha mencapai suatu tujuan tertentu melalui kegiatan orang lain, di mana manajer mengadakan koordinasi atas sejumlah aktivitas dengan orang lain yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, penempatan, penggerakan, dan pengendalian (Koontz & O'Donnell, 1995: 3).
4. Menurut Sheldon (1949), manajemen yang sebenarnya adalah fungsi dalam suatu industri yang berhubungan dengan pelaksanaan kebijakan; yang dibatasi administrasi dalam organisasi pekerja untuk suatu tujuan khusus (Sheldon: 32).
5. Menurut Petter F. Ducker, manajemen adalah multifungsi yang penting untuk mengatur bisnis dan manajer dalam suatu usaha (Ducker, 1954: 17) .
6. Menurut Glover, manajemen didefinisikan sebagai intelek seseorang (sebagai kekuatan atau kemampuan untuk mengetahui, mempertimbangkan, menilai, dan memahami), adalah menganalisis ketentuan, perencanaan, penilaian, dan mengontrol pemakaian dan efektivitas sumber daya manusia dan fisik yang diperlukan

untuk mencapai tujuan tertentu secara objektif (Al-Hawary, 1976: 571).

7. Dimock (1954 : 10) menyebutkan, manajemen adalah cara mengetahui ke mana tujuan, kesukaran apa yang harus dihindari, kekuatan-kekuatan apa yang harus dijalankan dan bagaimana mengemudikan kapal Anda serta anggota dengan sebaik-baiknya tanpa pemborosan waktu dalam proses mengerjakannya (Hawary, 1976: 571).
8. Ralp Currier Davis, mendifinisikan manajemen sebagai fungsi dari pemimpin eksekutif, di manapun posisinya. Hal ini mengandung pengertian bahwa seluruh kegiatan yang dilakukan dikendalikan seorang pemimpin dalam rangka mencapai tujuan yang ditetapkan.
9. Prof. Oey Liang Lee, manajemen diartikan sebagai seni dalam perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengoordinasian, dan pengontrolan, atas sumber daya manusia dan alam untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan terlebih dahulu (Hasibuan, 2007: 4-5).

Dari berbagai pengertian tentang definisi manajemen di atas, maka dapat diperjelas sebagai berikut. Pengertian pertama, manajemen dapat diartikan memerintah orang lain untuk mengerjakan sesuatu, namun tanggung jawab tetap ada pada dirinya. Definisi ini memiliki kelemahan, yakni masalah melimpahkan tanggung jawab, padahal manajemen menyangkut pertanggungjawaban.

Pengertian kedua, manajemen mengutamakan pembagian wewenang dan kegiatan kerja (*activities*) yang mutlak harus ada pada organisasi, baik organisasi komersial, publik, maupun lembaga pendidikan, yang bertujuan untuk mencapai hasil yang maksimal, berdaya guna, dan tepat guna (*doel-*

matigheid). Pengertian ketiga, menitikberatkan pada bagaimana mengelola sebuah organisasi agar dapat mengombinasikan fungsi-fungsi manajemen secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan yang ditetapkan.

Beberapa pengertian di atas menunjukkan bahwa kegiatan manajemen pada intinya adalah usaha untuk memberikan wewenang dan tanggung jawab dalam mengelola organisasi, badan usaha, dan lembaga secara efektif dan efisien guna mewujudkan tujuannya. Atau, manjemen adalah ilmu dan seni dalam upaya memanfaatkan sumber daya manusia dan alam dalam kegiatan merencanakan, mengorganisasikan, pelaksnanaan, dan pengawasan yang dilakukan secara efektif dan efisien dengan melibatkan peran seluruh anggota secara aktif dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Pengertian lainnya, manajemen adalah aktivitas yang melibatkan koordinasi dan pengawasan terhadap pekerjaan orang lain sehingga pekerjaan tersebut dapat dieselesaikan secara efisien dan efektif. Efisien berarti melakukan pekerjaan secara tepat sasaran dan menghasilkan output sebanyak mungkin dari input sedikit mungkin. Sedangkan efektif adalah melakukan berbagai pekerjaan dengan tepat atau menyelesaikan segala aktivitas secara langsung untuk mendorong tercapainya berbagai sasaran organisasi (Sthepen Coulter, 2010: 7).

Bila efisiensi berkenaan dengan cara mencapai suatu tujuan, maka efektivitas berkenaan dengan hasil. Lebih jelasnya, dapat dilihat perbedaan tersebut pada tabel berikut:

Efisiensi (Cara)	Efektivitas (Hasil)
Penggunaan sumber daya	Pencapaian sasaran
Kesia-siaan rendah	Pencapaian Tinggi
Manajemen Mengejar : Kesia-siaan sumber daya yang rendah (efisiensi inggi) Pencapaian sasaran yang tinggi (Efektivitas Tinggi)	

Sumber : Sthepen Coluter alih bahasa, 2010 : 9

TABEL 2.1 : EFISIENSI DAN EFEKTIVITAS DALAM MANAJEMEN

Efisiensi, merujuk pada Stephen Coulter, dimaksudkan mendapatkan sebesar-besarnya output dari sekecil-kecilnya input. Karena manajer berhadapan dengan kelangkaan input, termasuk di dalamnya sumber daya, misal, orang, uang, dan peralatan, maka mereka berkepentingan untuk menggunakan sumber daya ini secara efisien. Oleh karenanya, hal ini sering kali dikatakan tepat sasaran—yaitu tidak menyia-nyiakan sumber daya. Misal lainnya adalah menurunkan persediaan stok, mempersingkat waktu pembuatan, dan menurunkan tingkat cacat sehingga biaya dapat terpangkas.

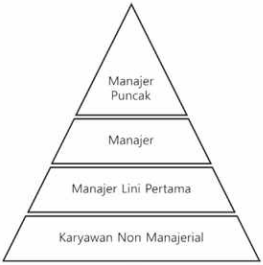
Efektivitas seringkali diidiomkan dengan mengerjakan sesuatu dengan tepat, yaitu menjalankan segala aktivitas secara langsung untuk menggapai sasaran. Misalnya, memenuhi tuntutan jadwal yang ketat dari pelanggan, menerapkan strategi manufaktur berkelas dunia, serta menjadikan pekerjaan karyawan menjadi mudah dan aman. Melalui berbagai inisiatif kerja, berbagai sasaran ini tanpa dikejar pun akan berhasil dicapai.

2. *Manajer*

Ketika manajemen diartikan sebagai kegiatan dalam sebuah organisasi, maka pelaksana pekerjaan disebut manajer, seorang yang melakukan koordinasi dan pengawasan terhadap pekerjaan orang lain agar berbagai sasaran organisasi dapat dicapai. Tugas seorang manajer bukan untuk menyelesaikan tugas-tugas pribadi, namun ia berupaya membantu orang lain menyelesaikan tugas-tugas mereka dengan baik. Wujudnya, dapat berupa koordinasi dan pengawasan, sedangkan pekerjaannya dapat melibatkan kelompok lain, bahkan dari luar organisasi (Stephen Coulter).

Manajer diklasifikan menjadi tiga tingkatan, di antaranya:

1. Manajer lini pertama (*first line manager*). Tugasnya adalah mengelola pekerjaan nonmanajemen dan terlibat pada kegiatan produksi barang atau jasa bagi pelanggan. Ini merupakan manajer yang berada pada tingkat paling bawah, biasanya dikenal dengan penyelia (*supervisor*), manajer shift kerja (*shift manager*), manajer distrik, manajer departemen atau manajer kantor (*office manager*).
2. Manajer tingkat menengah (*middle manager*). Posisi mereka berada di antara jenjang teratas organisasi, misalnya manajer regional, pimpinan proyek (*project leader*), manajer toko (*store manager*), dan manajer divisi.
3. Manajer puncak (*top manager*). Mereka bertanggung jawab atas pengambilan keputusan yang dapat memengaruhi jalannya seluruh organisasi. Jabatan ini biasanya disebut VP ekskutif (*Ekscutive Vice President*), presiden organisasi, direktur pelaksana (*managing director*), direktur operasi (*chief operating officer*) dan direktur utama (*chief executive office*). Berikut penjelasannya menurut Stephen Coulter jika digambarkan:



Gambar 2. Jenjang Manajemen

Jika ditempatkan dalam pendidikan, jenjang dasar dan menengah adalah sebagai berikut:

Gambar 3 : Jenjang Manajer di lembaga Pendidikan

1. Kepala sekolah/madrasah bertanggung jawab seluruh keputusan lembaga.
2. Wakil kepala sekolah/madrasah mewakili pelaksanaan tugas kepala dan/atau melaksanakan tugas mewakili kepala sekolah pada bidang tertentu.
3. Wali kelas bertanggung jawab pada bagian-bagian kelas tertentu. Sedangkan kepala tata usaha bertanggung jawab pada seluruh tugas ketatausahaan.

4. Guru bertugas melaksanakan seluruh kebijakan visi dan misi lembaga bersama karyawan dan siswa. Dalam tataran manajemen, kedudukan guru bukanlah sebagai manajer organisasi lembaga, namun sebagai manajer saat pembelajaran. Kedudukan antara karyawan dan guru tidaklah sama, guru memiliki tugas mulia dengan menyampaikan ilmu dalam proses pembelajaran, sedangkan karyawan bertugas membantu menyelesaikan masalah ketatausahaan, surat menyurat, dan keperluan pembelajaran. Sedangkan siswa bertugas menerima ilmu dalam proses pembelajaran dan berhak menerima perlakuan yang sama dari guru dan pemenuhan fasilitas pembelajaran.

3. *Relevansi Manajemen dalam Islam*

Dalam Islam, sesuatu diawali dengan *bismillâh* dan diakhiri dengan *alhamdulillâh*. Artinya, dalam tataran manajemen Islam, segala bentuk usaha diawali dan diakhiri karena Allah Swt.. Begitu juga hasilnya, tidak hanya untuk kepentingan usaha, tetapi karena Allah Swt..

Membahas definisi manajemen, jika direlevansikan dalam Islam, Al-Qur'an dengan tegas mengabarkan pengaturan bumi dan seisinya dengan memberikan wewewang kepemimpinan bagi umat manusia, diajarkan untuk senantiasa bertanggung jawab atas tugas dan wewenangnya, tidak menggunakan wewenang pada jalan yang salah, dan tidak melempar tanggung jawab kepada orang lain. Dalam manajemen Islam, seorang manajer atau pemimpin tidak bisa lepas dari perbuatannya, Al-Qur'an menjelaskan,

﴿فَمَن يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُ، وَمَن يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ شَرًّا يَرَهُ﴾

"Maka barangsiapa mengerjakan kebaikan seberat zarrah, niscaya dia akan melihat (balasan)nya. Dan barangsiapa mengerjakan kejahatan seberat zarrah, niscaya dia akan melihat (balasan)nya." (Al-Zalzalah: 7-8)

Dan, bagi mereka yang menduduki jabatan, baik sebagai manajer atau pemimpin, semuanya merupakan amanah dan ujian yang harus dijalankan untuk kemaslahatan bersama dan kemajuan, sebagaimana firman-Nya,

﴿وَهُوَ ٱلَّذِي جَعَلَكُمْ خَلَٰٓئِفَ ٱلْأَرْضِ وَرَفَعَ بَعْضَكُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَٰتٍ لِّيَبْلُوَكُمْ فِي مَآ ءَاتَىٰكُمْ إِنَّ رَبَّكَ سَرِيعُ ٱلْعِقَابِ وَإِنَّهُۥ لَغَفُورٌ رَّحِيمٌ﴾

"Dan Dialah yang menjadikan kamu sebagai khalifah-khalifah di bumi dan Dia mengangkat (derajat) sebagian kamu di atas yang lain, untuk mengujimu atas (karunia) yang diberikan-Nya kepada-mu. Sesungguhnya Tuhanmu sangat cepat memberi hukuman dan sungguh, Dia Maha Pengampun, Maha Penyayang. (Al-An'am: 165)

Ayat tersebut memberikan isyarat bagi manajer atau pemimpin, agar senantiasa bertanggung jawab, tidak sombong, dan arogan. Tidak seperti banyak yang kita lihat, biasanya para pemimpin ingin menang sendiri, bahkan melimpahkan kesalahan pada bawahan demi kepentingannya. Hal ini secara Qur'ani tidak berlaku, sebab setiap diri akan bertanggung jawab, tidak hanya itu, bahkan seorang pemimpin akan dimintai pertanggungjawaban atas kepemimpinannya, sebagaimana firman-Nya,

﴿كُلُّ ٱمْرِئٍۭ بِمَا كَسَبَ رَهِينٌ﴾

"Setiap orang terikat dengan apa yang dikerjakannya." (Ath-Thur: 21)

Dalam manajemen Islam, kewajiban pemimpin tidak hanya memperhatikan dan melindungi karyawan, namun sebaliknya, karyawan juga memiliki tanggung jawab kepada atasannya. Allah Swt. berfirman,

﴿يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوٓاْ أَطِيعُواْ ٱللَّهَ وَأَطِيعُواْ ٱلرَّسُولَ وَأُوْلِي ٱلۡأَمۡرِ مِنكُمۡ﴾

"Wahai orang-orang yang beriman! Taatilah Allah dan taatilah Rasul (Muhammad), dan Ulil Amri (pemegang kekuasaan) di antara kamu." (An-Nisa': 59)

Selain itu, Allah Swt. juga mengajarkan untuk senantiasa bertanggung jawab menunaikan hak dan kewajiban atas pekerjaan, usaha, dan dirinya sendiri. Dia juga memerintahkan dalam pekerjaan agar senantiasa efektif dan efisien. Maksudnya, dalam mencapai tujuan, pengeluaran lebih kecil dari pendapatan, bermutu, tepat sasaran, berbelanja sesuai keperluan, memaksimalkan anggaran, tidak menghambur-hamburkan, dan kikir dari keberhasilan atau kekayaan yang diperoleh, sebagaimana firman-Nya,

﴿وَٱلَّذِينَ إِذَآ أَنفَقُواْ لَمۡ يُسۡرِفُواْ وَلَمۡ يَقۡتُرُواْ وَكَانَ بَيۡنَ ذَٰلِكَ قَوَامٗا﴾

"Dan (termasuk hamba-hamba Tuhan Yang Maha Pengasih) orang-orang yang apabila menginfakkan (harta), mereka tidak berlebihan, dan tidak (pula) kikir." (Al-Furqaan: 67)

B. Dasar dan Tujuan Manajemen

1. *Dasar Manajemen*

Menurut Sukarno (Tanthowi, 1983: 24), bahwa *asâsul idârah mabâdil idârah*, dalam istilah Barat disebut *the fundamental of management*, secara umum yang menjadi dasar atau basis manajemen adalah *authority* (kekuasaan, kewibawaan, dan kewenangan). Untuk mendapatkan *authority*, maka harus melalui sumber hukum, sumber tradisi atau kebiasaan, dan sumber pelimpahan.

Authority (dalam bahasa Arab disebut *as-sulthân*), menurut Sayid Mahmud adalah kebenaran dalam meletakkan atau mengambil keputusan mengenai anggaran yang dipimpin oleh seorang kepala. Dasar peletakan anggaran dijadikan sebagai salah satu pendayagunaan karyawan untuk melaksanakan pekerjaan sesuai yang direncanakan. *Authority* dibagi menjadi enam: (1) *Line authority*; (2) *staff authority*; (3) *functional authority*; (4) *technical authority*; (5) *legal authority*; (6) *ultimate authority*.

Dasar adalah alasan mengapa ilmu manajemen muncul dan terus berkembang sesuai perkembangan zaman. Manusia yang memiliki sifat dan sikap yang sangat kompleks dan peranannya sebagai makhluk sosial dan individual, berkarateristik yang berbeda-beda sehingga memengaruhi aktivitasnya dalam mencapai tujuan hidupnya.

Dalam mencapai tujuan hidupnya, manusia membutuhkan interaksi dan kerja sama untuk maju mencapai tujuannya. Oleh karenanya, sepanjang manusia hidup, pasti memerlukan orang lain, terlebih dalam mengelola organisasi atau lembaga. Sepanjang manusia memiliki kegiatan dan memiliki cita-cita atau tujuan, sepanjang itu pula manusia perlu adanya seni bagaimana mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Sehingga, untuk meraih kesuksesannya, manusia selalu berusaha menemukan berbagai cara yang terbaik, antara lain dengan mengatur organisasi.

2. *Tujuan Manajemen*

Dilihat dari perkembangan manajemen, tujuan manajemen dari segi tipenya, memiliki tujuan sebagai berikut:

1. *Profit objectives*, yakni tujuan mendapat keuntungan bagi pemimpin organisasi.

2. *Service objectives*, bertujuan memberikan pelayanan yang baik bagi konsumen. Artinya, mempertinggi mutu *output* organisasi yang ditawarkan.
3. *Social objectives*, mementingkan nilai guna yang diciptakan organisasi bagi kesejahteraan masyarakatnya.
4. *Personal objectives*, menghendaki individu dalam organisasi bekerja secara individual sehingga mendapatkan kepuasan dalam pekerjaannya (Hasibuan, 2007: 22).

Dilihat dari segi sifatnya, manajemen bertujuan:

1. *Management objectives*, tujuan dari segi efek yang ditimbulkan oleh manajer.
2. *Managerial objectives*, tujuan yang dicapai harus melalui daya upaya/aktivitas yang bersifat manajerial atau memerlukan manajemen umum.
3. *Administrative objectives*, tujuan-tujuan dan pencapaiannya memerlukan administrasi.
4. *Economic objectives*, tujuan-tujuan yang berkmaksud memenuhi kebutuhan dan memerlukan efisiensi untuk mencapai tujuannya.
5. *Social objectives,* tujuan suatu tanggungjawab, terutama tanggung jawab moral.
6. *Technical objectives,* tujuan berupa detail teknis, detail karya, dan detail kerja.
7. *Look objectives*, tujuan-tujuan yang merupakan kondisi kerampungan suatu pekerjaan (Hasibuan, 2007: 22-23).

3. *Faktor/Unsur Manajemen*

Adapun faktor dalam manajemen terdiri 6 M, yakni: (1) *Man* (manusia); (2) *materiil* (barang); (3) *machine* (mesin); (4) *money* (uang); (5) *methode* (metode); dan (6) *market* (pasar).

4. *Fungsi Manajemen*

Semenjak akhir abad 19, manajemen didefiniskan dalam empat fungsi yang spesifik bagi seorang manajer, yakni merencanakan, mengorganisasikan, memimpin, dan mengendalikan (Stoner dkk., 1996: 10). Frame ini sampai sekarang masih diteliti, namun secara umum diterima. Oleh karenanya, manajemen dapat diartikan sebagai proses seni dalam membuat perencanaan (*planning*), mengorganisasikan (*organizing*), memimpin (*leader*), dan mengendalikan/mengawasi (*controlling*) berbagai usaha dari anggota organisasi dengan menggunakan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan.

Fungsi manajemen menurut George R. Terry, terdiri dari: (1) Perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), memberi dorongan (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*). (2) Perencanaan, pengorganisasian memberi motivasi, dan pengawasan. (3) Perencanaan, pengorganisasian, *staffing*, memberikan pengarahan (*directing*), dan pengawasan. (4) Perencanaan, pengorganisasian, *staffing*, memberikan pengarahan, pengawasan, inovasi, dan memberi peranan. (5) Perencanaan, pengorganisasian, memberikan motivasi, pengawasan, dan koordinasi (Terri, 2000: 15-16). Berikut penjelasannya.

Planning (Merencanakan)

Dalam merencanakan, seorang pemimpin harus dengan matang memikirkan tindakan yang akan diambil (keputusan)

dan sesuatu yang akan dilaksanakan karyawan berdasarkan metode, rencana, dan logika, bukan berdasarkan perasaan (Stoner, 1996: 10). Rencana juga mengarahkan tujuan organisasi dan menetapkan prosedur terbaik untuk mencapainya. Selain itu, rencana juga berguna untuk hal-hal sebagai berikut:

1. Organisasi memperoleh dan menggunakan sumber daya yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan.
2. Anggota organisasi melaksanakan aktivitasnya secara konsisten dengan tujuan dan prosedur yang telah ditetapkan.
3. Memonitor dan mengukur kemajuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sehingga tumbuh kegiatan yang kreatif dan melakukan koreksi apabila kemajuan yang diperoleh tidak memuaskan (Stoner, 1996: 25).

Tahap pertama dalam merencanakan adalah memilih dan menetukan sasaran organisasi, lalu sasaran itu ditetapkan dalam setiap sub unit organisasi supervisi, seperti *divide departement*, bidang, seksi, dan lain sebagainya. Kemudian, program ditentukan untuk mencapai sasaran dengan cara yang sistematik. Oleh karenanya, seorang pemimpin dalam mencapainya harus mempertimbangkan apakah semua sudah layak dan dapat diterima untuk diaplikasikan pada karyawannya.

Organizing (Mengorganisasikan)

Setelah para pemimpin merencanakan, menyusun, serta menetapkan berbagai tujuan dan programnya, maka untuk mencapainya diperlukan pengorganisasian. Hal ini berguna untuk merancang dan mengembangkan organisasinya agar terlaksana secara sukses.

Mengorganisasi merupakan proses mengatur dan mengalokasikan pekerjaan, wewenang, dan sumber daya di antara anggota organisasi sehingga dapat berjalan sesuai tujuan yang ditetapkan.

Tujuan mengorganisasi adalah; (1) menentukan sumber daya dan kegiatan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan; (2) merancang dan mengembangkan suatu organisasi atau kelompok kerja yang membawa ke arah tujuan; (3) memberikan tanggung jawab tertentu; dan kemudian (4) mendelegasikan wewenang yang diperlukan para individu untuk melaksanakan tugasnya.

Dengan demikian, fungsi mengorganisasi adalah menciptakan struktur formal, di mana suatu pekerjaan ditetapkan serta dibagi berdasarkan tugas-tugas yang ada dan mudah untuk dikoordinasikan (*staffing*) yang dilakukan secara simultan.

Leading (Memimpin)

Setelah merencanakan dan mengorganisasikan, maka langkah berikutnya adalah memimpin dan menugaskan karyawan untuk menuju pada tujuan yang telah ditentukan. Memimpin (*leading*) secara sederhana adalah memerintah karyawan untuk melaksanakan perintah pemimpin dan mereka harus melakukannya demi kesuksesan. Di sini, melibatkan kualitas, gaya, dan kekuasaan pemimpin serta kegiatan pemimpin seperti komunikasi, motivasi, dan disiplin. *Leading* memiliki bermacam-macam sebutan, antara lain *directing* (mengarahkan) dan *motivating* (motivasi). Ini menandakan bahwa antara *leading*, *directing*, dan *motivating* tidak mempunyai perbedaan yang menonjol (sama) karena ketiganya merupakan keharusan yang dimiliki dan dilakoni oleh seorang pemimpin.

Apabila perencanaan dan pengorganisasian lebih banyak bersentuhan dengan aspek-aspek yang abstrak dari proses memanajemen, maka kegiatan memimpin (*leading*) langsung bersentuhan dengan orang-orang yang ada dalam organisasi yang bersangkutan.

Controlling (Mengawasi)

Dengan aktivitas pengawasan dimaksudkan agar manajer bertugas mengawasi dan mengendalikan pelaksanaan pekerjaan yang telah dibebankan kepada bawahan. Juga, mengontrol pelaksanaan rencana kerja secara makro yang bertujuan untuk mengetahui apakah pekerjaan dilakukan sesuai rencana atau tidak (Siswanto, 1999: 23).

Pengontrolan dan pengawasan terhadap bawahan dimaksudkan bukan untuk mencari kesalahan, melainkan membimbing bawahan agar pekerjaan yang dilaksanakan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Dengan kata lain, aktivitas pengontrolan bertujuan untuk mencari penyimpangan, kemudian diadakan tindakan perbaikan menuju pada rencana yang telah ditetapkan awalnya. Ini mengisayaratkan bahwa seorang pemimpin atau manajer dalam mengoperasikan fungsinya, harus berusaha untuk membimbing bawahannya guna merealisasikan tujuan organisasinya. Ringkasan mengenai fungsi manajemen adalah sebagai berikut:

Perencanaan (*Planning*)	Penataan (*Organizing*)	Kepemimpinan (*Leading*)	Pengendalian (*Controlling*)	Berujung pada
1	2	3	4	5
Mendefinisikan sasaran-sasaran, menetapkan strategi dan mengembangkan rencana kerja	Menentukan apa yang harus diselesaikan, bagaimana caranya, dan siapa yang akan mengerjakannya	Memotivasi dan memimpin tindakan-tindakan lainnya yang melibatkan interaksi dengan orang lain	Mengawasi aktivitas-aktivitas demi memastikan segala sesuatunya terselesaikan sesuai rencana	Tercapainya tujuan dan sasaran yang telah dicanangkan

Sumber : Stephen Coulter, alih bahasa, 2010: 9

TABEL 2.2. Fungsi-Fungsi Manajemen

5. *Peran-Peran Manajemen*

Peran manajemen (*management roles*) adalah tindakan-tindakan dan perilaku-perilaku yang diharapkan dari seorang manajer. Sepuluh peran dasar manajemen ala Mintzberg (1980) dikelompokkan menjadi: divisi, peran, jembatan antar-pribadi (*interpersonal-role*), peran penyambung informasi (*information transfer role*), dan peran pengambilan keputusan (*decision making role*). Peran-peran tersebut oleh Mintzberg disimpulkan sebagai berikut:

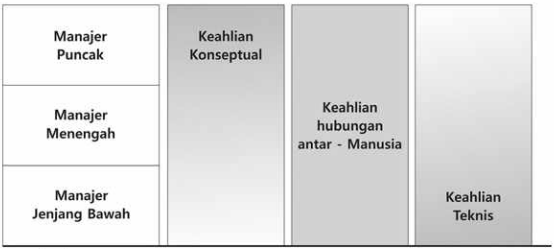
Peran Jembatan Antar-Pribadi (*Interpersonal Roles*)
• Panutan (*figurhead*)
• Pimpinan (*leader*)
• Penghubung (*liaison*)
Peran Penyambung Informasi (*Informational Roles*)
• Pengawas (*monitor*)
• Penyebar berita (*desseminator*)
• Juru bicara (*spokesperson*)
Peran Pengambil Keputusan
• Pengusaha/pelopor/pendobrak (*entrepreneur*)
• Pengentas kendala (*disturbance handler*)
• Pengalokasi sumber daya (*resource allocator*)
• Perunding (*negotiator*)

TABEL 2.3.: Peran-Peran Manajerial Mintzberg

6. *Keahlian Manajemen*

Robert L. Kats dalam Stephen Coulter menjelaskan bahwa setiap manajer membutuhkan tiga keahlian teknik dasar; keahlian teknik, keahlian hubungan antar-manusia, dan keahlian konseptual. Keahlian teknis (*technical skill*) adalah pengetahuan atau keterampilan yang berkaitan dengan sebuah pekerjaan yang spesifik, yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut dengan baik. Keahlian teknis biasanya lebih penting untuk manajer tingkat pertama, karena mereka bisanya mengelola karyawan yang berhubungan dengan pekerjaan yang menggunakan peralatan dan teknik untuk produksi dan penyediaan bagi pelanggan.

Keahlian hubungan antar-manusia (*human skills*) adalah hubungan yang melibatkan kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain, baik secara pribadi maupun kelompok. Keahlian ini penting bagi semua jenjang jenis manajemen. Intinya, manajer yang baik hubungannya dengan bawahan, maka akan memperoleh sumbangsih terbaik dari para bawahannya. Manajer seperti ini mengetahui cara berkomunikasi, memotivasi, memimpin, serta membangkitkan antusiasme dan kepercayaan. Keahlian konseptual (*conceptual skills*) adalah kemampuan berfikir dan memahami hal-hal yang bersifat abstrak dan kompleks, dengan memahami ini seorang manajer akan memandang sebuah organisasi secara keseluruhan, memahami hubungan antara berbagai organisasi, dan membayangkan organisasi dapat membaur dengan lingkungan. Keahlian ini dipelukan bagi manajer puncak.



Gambar 2.4. Keahlian-Keahlian yang Dibutuhkan di Berbagai Jenjang Manajemen

7. *Faktor Pendukung dan Penghambat Manajemen*

Faktor Pendukung

Setiap pemimpin memiliki obsesi dalam melaksanakan kepemimpinannya agar misi yang dipimpinnya berjalan baik sesuai dengan rencana yang ditetapkan. Harapan ini adalah logis, namun belum tentu semua harapan tersebut dapat tercapai. Secara teoretis, manajemen yang baik adalah manajemen yang tidak jauh menyimpang dari konsep serta sesuai dengan objek yang ditangani dan tempat ia berada. Namun dalam praktik menjalankan berbagai fungsi manajemen, apakah sama persis dengan teori yang ada? Ternyata jawabannya belum tentu. Sebab, dalam menjalankan fungsi manajemen seperti mengorganisasi dihadapkan pada berbagai hambatan dan tantangan.

Ada sejumlah nilai yang pada umumnya dapat diterima dalam manajemen, dan, nilai-nilai ini dapat dijadikan daya dukung. Nilai-nilai tersebut adalah kebahagiaan, ketaatan pada hukum, kesetiaan, konsistensi, dan integrasi pribadi (Pidarta, 1998: 18). Berikut penjelasannya.

1. Kebahagiaan

   Kebahagiaan merupakan nilai yang sangat tinggi, bukan saja pada manajemen, melainkan pada setiap aktivitas manusia. Seseorang yang merasa bahagia akan bekerja dengan sepenuh hati dan menomorduakan materi. Maka, pemimpin manajemen yang merasakan pekerjaannya sebagai suatu yang menyenangkan dan memesona hati, bekerjanya akan dilalui tanpa mengenal lelah. Dengan kebahagiaannya, dia mampu menikmati estetika manajemen dan pekerjaan manajemen menjadi hobi baginya. Begitu juga dengan karyawannya, mereka akan bekerja dengan giat dan senang hati tanpa pamrih.

2. Ketaatan pada hukum

   Ketaatan pada hukum tidak hanya didambakan oleh para pencinta hukum, tetapi dalam manajemen pun diharapkan ada ketaatan terhadap hukum. Sebab, menjalankan kegiatan manajemen disertai dengan ketaatan terhadap hukum akan mendukung lancarnya pelaksanaan manajemen itu sendiri.

3. Perilaku dan tata kerja yang setia

   Perilaku ini akan menunjukkan konsistensi akan aturan dan pekerjaannya, bila kesetiaan dan kepatuhan dapat berlangsung lama, maka akan terjadi konsistensi yang berkelanjutan. Kesetiaan dan konsistensi dalam organisasi akan menunjang lancarnya kegiatan organisasi dalam mencapai tujuan.

4. Integrasi pribadi

   Agar organisai dapat berjalan dengan baik, maka perlu didukung oleh integrasi pribadi yang tinggi oleh para staf atau anggotanya. Begitu juga bagi manajer/pemimpin. Sebab, dengan integrasi tinggi yang dimili-

ki seorang pemimpin, dia akan diterima oleh berbagai kalangan, mampu beradaptasi, dan berbaur. Sehingga dalam menjalankan organisasinya, dia mendapat dukungan dari berbagai pihak. Integrasi yang tinggi di antaranya ditandai oleh kemampuan untuk menghargai dan menghayati perasaan orang lain, serta bekerja sama dengan penuh toleransi.

Selain itu, karateristik pribadi dan tugas ikut mendukung terlaksananya manajemen. Seperti, adaptif, agresif, emosi stabil, dan lain sebagainya. Adapun karateristik yang terkait dengan tugas, seperti siap menerima tanggung jawab, selalu berorientasi pada tugas, dan cakap dalam komunikasi interpersonal.

Faktor Penghambat

Faktor-faktor yang menjadi penghambat manajemen di antaranya adalah dimensi daya, tata, dana, dan sarana. Berikut penjelasannya.

1. Dimensi daya

   Dimensi Daya, terkait dengan manusia sebagai penyelenggara manjemen, memiliki tingkat heteroginitas yang tinggi, baik itu kemampuan, kemauan, maupun tanggung jawab. Dari segi kemampuan, hambatan sering muncul dari kemampuan konseptual, *skill*, *technical skill*, dan *human skill*. Dari kemauan, hambatan sering muncul dari ketidakseragaman keinginan setiap personal. Dari segi tanggung jawab, hambatan sering muncul dari kelalaian, ketidakdisiplinan, ketidakjujuran, dan berbagai sikap negatif lainnya.

2. Dimensi tata

   Hal ini berhubungan dengan tata aturan atau nilai-nilai yang menjadi landasan konstitusional penyelenggaraan

manajemen, baik aturan yang bersifat baku maupun hasil persepakatan. Di sini, hambatan sering muncul dari ketidakfleksibelannya aturan, sehingga sering dinilai tidak kondusif dan aktual. Bahkan, dinilai sebagai penghambat kreativitas dan prakarsa positif konstruktif dari setiap personal manajemen.

3. Dimensi Dana

   Dimensi ini berhubungan dengan *budgeting* sebagai motor penggerak setiap aktivitas manajemen. Hambatan yang sering muncul pada dimensi ini disebabkan tidak sesuainya antara aktivitas manajemen dengan kemampuan anggaran yang tersedia dan tidak berimbangnya antara prakarsa manajemen dengan prakarsa penggalian sumber dana.

   Di samping itu, hambatan juga sering terjadi dari tidak serasinya perilaku manajemen keuangan dengan visi dan misi organisasi, sehingga sering menimbulkan distorsi antara desain dan praktiknya.

4. Dimensi sarana

   Dimensi ini banyak terkait dengan fasilitas fisik sebagai tempat beroperasi maupun sebagai wahana pengembangan manajemen. Tidak lengkapnya sarana fisik atau material sering melumpuhkan aktivitas manajemen atau paling tidak memperlambat proses pemberdayaan potensi manajemen.

C. Perkembangan Teori Manajemen

Diskusi manajemen secara tertulis baru dimulai sekitar tahun 1900. Sebelum tahun ini, hampir dapat dipastikan belum ada kupasan secara tertulis mengenai manajemen. Kenyataannya, perkembangannya tidak begitu pesat dalam masyarakat luas secara merata, perkembangannya dimulai dari tokoh-to-

koh sebagai berikut; Frederick Winslow Taylor (1856–1915), Henry Fayo (1851–1925), dan Robert Owen (1771–1858) (Tanthowi, 1983 :16).

Manajemen banyak diartikan sebagai ilmu, kiat, dan profesi. Luther Gulick (dalam Fatah, 1996: 1) memandang manajemen sebagai ilmu sebab manajemen dianggap sebagai suatu bidang pengetahuan yang secara sistematika berusaha memahami mengapa dan bagaimana orang bekerja sama. Follet mengatakan bahwa manajemen sebagai kiat, sebab manajemen mencapai sasaran melalui cara-cara dengan mengatur orang lain menjalankan tugasnya. Dipandang sebagai profesi, sebab manajemen dilandasi oleh beberapa keahlian khusus untuk mencapai prestasi manajer dan para manajer profesional dituntun oleh kode etik.

Evolusi konsep, ide, dan pemikiran tentang manajemen bermula pada abad 5.000 SM di Mesir. Pada masa itu, orang-orang menggunakan catatan tertulis untuk perdagangan dan pemerintahan. Pada 300 SM-300 M, masyarakat Roma memanfaatkan komunikasi efektif dan pengendalian terpusat pada efektivitas dan efisiensi. Tahun 1500 Machiavelli membuat pedoman pemanfaatan kekuasaan. 1976 Adam Smith menyatakan bahwa pembagian kerja merupakan titik kunci badan usaha. 1841-1925 Henry Fayol mengemukakan pentingnya administrasi, Follet (1868-1933) dengan perilaku dinamikanya, Mac Weber dengan birokrasinya, Elton Mayo, Maslow, Mc.Gregor, dan Crys Argyris dengan studi perilakunya (Fatah: 2).

Saat ini manajemen telah merambah ke seluruh lini organisasi dan lembaga, baik swasta, maupun pemerintahan. Sudah banyak organisasi dan lembaga yang telah berhasil sebagai hasil kerja bersama dengan adanya manajemen. Kemudian, muncul pertanyaan, siapa manajer dan pimpinannya.

Sejak tahun 1999, manajemen dituntut dimasukkan dalam dunia pendidikan Indonesia, sekarang ini terkenal dengan istilah "Manajemen Berbasis Sekolah (*School Based Management*)". Secara konseptual, MBS difahami sebagai salah satu alternatif pilihan formal untuk mengatur penyelenggaraan lembaga pendidikan yang terdesentralisasi dengan menempatkan sekolah sebagai unit utama peningkatan mutu. Konsep ini menempatkan redistribusi kewenangan para pembuat kebijakan sebagai elemen mendasar untuk meningkatkan kualitas hasil pendidikan (lihat Malik Fajar dalam Duhou, 2002).

Peningkatan mutu pendidikan melalui MBS diharapkan agar lembaga pendidikan mampu menggerakkan berbagai sumber daya yang ada, meliputi ketenagaan, dana, dan sarana-prasarana termasuk informasi. Dengan demikian, kemampuan seorang manajer adalah memadukan berbagai sumber daya tersebut yang meliputi: proses perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian sebagai fungsi-fungsi manajemen.

Dilihat dari definisi secara utuh, maka menajemen pendidikan adalah proses perencanaan, pengorganisasian, memimpin, serta mengendalikan tenaga dan sumber daya pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan, mencerdaskan kehidupan bangsa, dan mengembangkan manusia Indonesia seutuhnya, yaitu manusia yang beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berbudi pekerti luhur, memiliki pengetahuan, keterampilan, kesehatan jasmani dan rohani, berkepribadian yang mantap, serta bertanggung jawab, kemasyarakatan dan kebangsaan (lihat Depdikbud, 1992/1993: 4).

Pengembangan manajemen, selain pendidikan secara umum, para cendekiawan Muslim juga mengembangkan manajemen melalui nilai-nilai Islam yang biasa disebut ma-

najemen islami atau manajemen Qur'ani. Pengembangan ini secara spesifik dimulai pada tahun 1999 melalui pembukaan program studi Manajemen Pendidikan Islam (MPI) di STAIN dan IAIN. Saat ini perkembangan Manajemen Pendidikan Islam (MPI) menjadi pesat dengan dibukanya lebih dari 100 program studi. Ini berarti, MPI menjadi harapan pengelolaan lembaga, khususnya di dunia pendidikan. Yakni, manajemen yang didasari nilai-nilai Islam agar menjadi tumpuan peningkatan mutu pendidikan di Indonesia, bahkan dunia.

D. Pengertian Pendidikan Islam

Pendidikan menurut Islam, atau pendidikan Islam, atau pendidikan yang berdasarkan Islam, atau sistem pendidikan yang islami adalah pendidikan yang dipahami, dikembangkan, dan disusun dari ajaran dan nilai-nilai fundamental Islam yang terkandung dalam Al-Qur'an, Hadits, ijma', dan Qiyas. Sehingga, pendidikan Islam dapat berwujud pemikiran dan teori pendidikan yang mendasarkan diri atau dibangun dan dikembangkan dari sumber-sumber tersebut.

Pendidikan keislaman atau pendidikan agama Islam adalah upaya mendidikkan agama Islam atau ajaran Islam dan nilai-nilainya agar menjadi *way of life* seseorang. Cara memahami pengertian ini sejajar dengan pendidikan biologi, pendidikan matematika, dan lainnya. Jadi, pendidikan agama Islam dalam pengertian ini adalah PAI yang diajarkan di lembaga-lembaga pendidikan.

Pendidikan yang ada dalam Islam atau proses dan praktik penyelenggaraan pendidikan yang berlangsung dan berkembang dalam sejarah umat Islam (proses tumbuh kembangnya Islam dan umatnya, baik Islam sebagai agama, ajaran, maupun sistem budaya dan peradaban) telah ada sejak zaman Nabi Muhammad Saw. sampai sekarang. Dalam konteks ini, pen-

didikan dalam Islam dapat dimaknai sebagai proses pembudayaan dan pewarisan ajaran agama, budaya, dan peradaban umat Islam dari generasi ke generasi sepanjang sejarah.

Jika ditinjau dari aspek program dan praktik penyelenggaraannya, maka pendidikan Islam dapat dikelompokkan dalam lima jenis; (1) Pendidikan pondok pesantren dan madrasah diniyah/pendidikan keagamaan; (2) pendidikan madrasah/sekolah umum berciri khas agama Islam, dan pendidikan tinggi Islam IAIN, STAIN, Universitas Islam Negeri/Swasta yang bernanung di bawah Kementerian Agama; (3) pendidikan umum yang bernafaskan Islam yang diselenggarakan di bawah naungan organisasi atau yayasan Islam; (4) pelajaran agama Islam yang diselenggarakan di lembaga pendidikan sebagai suatu mata pelajaran atau mata kuliah; (5) Pendidikan Islam dalam keluarga atau tempat-tempat ibadah dan atau diforum-forum kajian keIslaman, majlis taklim, dan institusi-institusi (Muhaimin, 2005).

Pendidikan agama Islam terkait dengan tanggung jawab bersama, maka usaha yang secara sadar dilakukan oleh guru sangat memengaruhi siswa dalam membentuk manusia beragama yang diperlukan dalam pengembangan kehidupan beragama dan sebagai salah satu sarana pendidikan nasional dalam rangka meningkatkan ketaqwaan terhadap Tuhan Yang Maha Esa (Zakiah Dradjad, 1995: 172).

Menurut Haidar Putra Daulay, pendidikan Islam pada dasarnya adalah pendidikan yang bertujuan untuk membentuk pribadi Muslim seutuhnya dan mengembangkan seluruh potensi manusia, baik yang berbentuk jasmani maupun rohani (Haidar Putra Daulay, 2004: 153).

Dari beberapa definisi di atas, dapat diambil pengertian bahwa maksud pendidikan agama Islam adalah aktivitas atau usaha-usaha tindakan dan bimbingan yang dilakukan secara

sadar, sengaja, dan terencana yang mengarah pada terbentuknya kepribadian anak didik sesuai dengan norma-norma yang ditentukan ajaran agama Islam. Selain itu, pendidikan agama Islam juga merupakan upaya sadar dan terencana dalam menyiapkan peserta didik untuk mengenal, memahami, menghayati, hingga mengimani, bertaqwa, dan berakhlak mulia dalam mengamalkan ajaran agama Islam dari sumber utamanya, yaitu kitab suci Al-Quran dan Hadits, melalui kegiatan bimbingan, pengajaran, latihan, penggunaan, dan pengalaman.

Kepribadian Muslim adalah pribadi yang ajaran Islamnya menjadi sebuah pandangan hidup, sehingga cara berpikir, merasa, dan bersikap sesuai dengan ajaran Islam. Dengan demikian, pendidikan agama Islam adalah usaha berupa bimbingan, baik jasmani maupun rohani kepada anak didik menurut ajaran Islam, agar kelak dapat berguna menjadi pedoman hidupnya untuk mencapai kebahagiaan hidup dunia dan akhirat.

E. Dasar-Dasar Pendidikan Agama Islam

1. *Dasar Pendidikan Agama Islam*

Dasar adalah landasan tempat berpijak atau tempat tegaknya sesuatu. Dalam hubungannya dengan pendidikan agama Islam, dasar-dasar merupakan pegangan untuk memperkokoh nilai-nilai yang terkandung di dalamnya.

Dasar pendidikan agama Islam adalah Al-Qur'an yang merupakan kitab suci bagi umat Islam yang tentu terpelihara keasliannya jawab dan tidak ada keraguan di dalamnya, sebagaimana Firman Allah Swt.,

﴿ذَٰلِكَ ٱلْكِتَٰبُ لَا رَيْبَ فِيهِ هُدًى لِّلْمُتَّقِينَ﴾

"Kitab (Al-Qur'an) ini tidak ada keraguan padanya; petunjuk bagi mereka yang bertakwa." (Al-Baqarah: 2)

Al-Qur'an sebagai kitab suci telah dipelihara dan dijaga kemurniannya oleh Allah Swt. dari segala sesuatu yang dapat merusaknya sepanjang masa sejak diturunkannya sampai hari kiamat, sebagaimana firman-Nya,

﴿إِنَّا نَحْنُ نَزَّلْنَا ٱلذِّكْرَ وَإِنَّا لَهُۥ لَحَٰفِظُونَ﴾

"Sesungguhnya Kamilah yang menurunkan Al-Qur'an, dan pasti Kami (pula) yang memeliharanya." (Al-Hijr: 9)

Hadits merupakan perkataan dan perbuatan Nabi Muhammad Saw. yang memberikan gambaran tentang segala sesuatu, lalu dijadikan dasar dan pedoman dalam Islam. Sebagai umat Islam, kita harus menaati Sunnah Rasulullah Saw. dalam Hadistnya, sebagaimana dijelaskan dalam Al-Qur'an,

﴿مَّن يُطِعِ ٱلرَّسُولَ فَقَدْ أَطَاعَ ٱللَّهَ وَمَن تَوَلَّىٰ فَمَآ أَرْسَلْنَٰكَ عَلَيْهِمْ حَفِيظًا﴾

"Barangsiapa menaati Rasul (Muhammad), maka sesungguhnya dia telah menaati Allah." (An-Nisa': 80)

Selain dari dua dasar yang paling utama tersebut, masih ada dasar lain dalam negara kita, seperti yang termuat dalam Undang-Undang Dasar 1945, pasal 29 ayat 1 dan 2. Ayat 1 berbunyi, negara berdasarkan asas Ketuhanan Yang Maha Esa. Ayat 2 berbunyi, negara menjamin kemerdekaan tiap-tiap penduduk untuk memeluk agama dan kepercayaannya masing-masing.

Dalam pasal ini kebebasan memeluk agama dan kebebasan beribadah menurut agama yang dianutnya bagi warga Indonesia telah mendapat jaminan dari pemerintah dan hal ini sejalan dengan Pendidikan Agama Islam dan hal-hal yang terdapat di dalamnya.

Spesifikasinya, dasar pengembangan pendidikan Islam di Indonesia termaktub dalam Undang-Undang nomor 20 ta-

hun 2003, sebagai bagian dari pendidikan formal yaitu MI, MTs, dan MA, serta PTAI mulai pasal 17, 18, dan seterusnya. Sedangkan pendidikan Keagamaan (seperti majlis taklim, madrasah diniyah, taman pendidikan qur'an, dll) secara khusus pada pasal 30. Sedangkan pendidikan agama Islam yang merupakan bagian dari mata pelajaran menjadi suatu kewajiban dalam muatan kurikulum ditentukan dalam pasal 37.

2. *Tujuan Pendidikan Agama Islam*

Tujuan pendidikan agama Islam identik dengan tujuan agama Islam, karena tujuan agama adalah agar manusia memiliki keyakinan yang kuat dan dapat dijadikan sebagai pedoman hidupnya yaitu untuk menumbuhkan pola kepribadian yang bulat dan melalui berbagai proses usaha yang dilakukan. Dengan demikian, tujuan pendidikan agama Islam adalah harapan yang diinginkan oleh pendidik Islam itu sendiri.

Zakiah Daradjad, dalam Metodik Khusus Pengajaran Agama Islam, mendefinisikan tujuan pendidikan agama Islam, yaitu membina manusia beragama berarti manusia yang mampu melaksanakan ajaran-ajaran agama Islam dengan baik dan sempurna. Sehingga, tercermin pada sikap dan tindakan dalam seluruh kehidupannya dalam rangka mencapai kebahagiaan serta kejayaan dunia dan akhirat. Hal ini dapat dibina melalui pengajaran agama yang intensif dan efektif (Zakiyah Daradjad, 1995: 174).

Dari pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa tujuan pendidikan agama Islam adalah sebagai usaha untuk mengarahkan dan membimbing manusia—dalam hal ini peserta didik—agar mampu menjadi manusia yang beriman dan bertaqwa kepada Allah Swt., meningkatkan pemahaman, penghayatan, dan pengamalan mengenai agama Islam. Sehingga, dalam kehidupan ini menjadi manusia Muslim dan berakhlak mulia, baik secara pribadi, bermasyarakat, dan berbangsa serta

menjadi insan yang beriman hingga mati dalam keadaan Islam, sebagaimana Firman Allah Swt.,

﴿يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ ٱتَّقُواْ ٱللَّهَ حَقَّ تُقَاتِهِۦ وَلَا تَمُوتُنَّ إِلَّا وَأَنتُم مُّسۡلِمُونَ﴾

"Wahai orang-orang yang beriman! Bertakwalah kepada Allah sebenar-benar takwa kepada-Nya dan janganlah kamu mati kecuali dalam keadaan muslim." (Ali Imran: 120)

3. *Fungsi Pendidikan Agama Islam*

Pendidikan agama Islam mempunyai fungsi sebagai media untuk meningkatkan iman dan taqwa kepada Allah Swt., serta sebagai wahana pengembangan sikap keagamaan dengan mengamalkan apa yang telah didapat dari proses pembelajaran pendidikan agama Islam.

Zakiah Daradjad (dalam Metodik Khusus Pengajaran Agama Islam) mengatakan bahwa sebagai sebuah bidang studi di sekolah, pengajaran agama Islam mempunyai tiga fungsi: (1) Menanamtumbuhkan rasa keimanan yang kuat; (2) menanamkembangkan kebiasaan dalam melakukan amal ibadah, amal saleh, dan akhlak mulia; dan (3) menumbuhkembangkan semangat untuk mengolah alam sebagai anugerah Allah Swt. kepada manusia (Zakiah Daradjad, 1995: 174).

Dari pendapat di atas dapat diambil beberapa hal tentang fungsi dari pendidikan agama Islam yang dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Pengembangan, yaitu meningkatkan keimanan dan ketaqwaan siswa kepada Allah Swt. yang ditanamkan dalam lingkup pendidikan keluarga.
2. Pengajaran, yaitu untuk menyampaikan pengetahuan keagamaan yang fungsional.
3. Penyesuaian, yaitu untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan, baik lingkungan fisik maupun lingkungan

sosial dan dapat bersosialisasi dengan lingkungannya sesuai dengan ajaran Islam.

4. Pembiasaan, yaitu melatih siswa untuk selalu mengamalkan ajaran Islam, menjalankan ibadah, dan berbuat baik.

Selain fungsi-fungsi di atas, hal yang sangat perlu diingatkan adalah, pendidikan agama Islam merupakan sumber nilai, yaitu memberikan pedoman hidup bagi peserta didik untuk mencapai kehidupan yang bahagia, baik di dunia maupun di akhirat.

4. *Ruang lingkup Pendidikan Agama Islam*

Ruang lingkup pendidikan agama Islam meliputi keserasian, keselarasan, dan keseimbangan antara hubungan manusia dengan Allah Swt., hubungan manusia dengan sesamanya, dan ketiga hubungan manusia dengan dirinya sendiri, serta hubungan manusia dengan makhluk lain dan lingkungannya.

Ruang lingkup pendidikan agama Islam juga identik dengan aspek-aspek pengajaran agama Islam karena materi yang terkandung di dalamnya merupakan perpaduan yang saling melengkapi satu dengan yang lainnya. Apabila dilihat dari segi pembahasannya, maka ruang lingkup pendidikan agama Islam yang umum dilaksanakan di sekolah adalah:

1. Pengajaran keimanan

   Pengajaran keimanan berarti proses belajar mengajar tentang kepercayaan, dalam hal ini tentunya kepercayaan menurut ajaran Islam, inti dari pengajaran ini adalah tentang rukun iman dan Islam.

2. Pengajaran akhlak

   Pengajaran akhlak adalah bentuk pengajaran yang mengarah pada pembentukan jiwa dan cara bersikap individu pada kehidupannya. Pengajaran ini adalah proses

belajar mengajar dalam mencapai tujuan supaya yang diajarkan berakhlak baik.

3. Pengajaran ibadah

   Pengajaran ibadah adalah pengajaran tentang segala bentuk ibadah dan tata cara pelaksanaannya, tujuan dari pengajaran ini agar siswa mampu melaksanakan ibadah dengan baik dan benar. Serta, mengerti segala bentuk ibadah, memahami arti, dan tujuan pelaksanaan ibadah.

4. Pengajaran fiqih

   Pengajaran fiqih adalah pengajaran yang isinya menyampaikan materi tentang segala bentuk hukum Islam yang bersumber pada Al-Quran, sunnah, dan dalil-dalil syar'i lainnya. Tujuan pengajaran ini adalah agar siswa mengetahui dan mengerti tentang hukum-hukum Islam dan melaksanakannya dalam kehidupan sehari-hari.

5. Pengajaran Al-Quran

   Pengajaran Al-Quran adalah pengajaran yang bertujuan agar siswa dapat membaca Al-Quran dan mengerti arti kandungan yang terdapat pada setiap ayat-ayat Al-Quran. Akan tetapi, dalam praktiknya hanya ayat-ayat tertentu yang di masukkan dalam materi pendidikan agama Islam yang disesuaikan dengan tingkat pendidikannya.

6. Pengajaran sejarah Islam

   Tujuan pengajaran dari sejarah Islam ini adalah agar siswa dapat mengetahui tentang pertumbuhan dan perkembangan agama Islam dari awal hingga saat ini, sehingga siswa dapat mengenal dan mencintai agama Islam.

F. Visi dan Misi Pendidikan Islam

Visi merupakan arah pandangan yang akan dicapai pada masa depan. Dalam konteks pendidikan Islam, siapapun yang ada di dalamnya berarti memiliki pandangan ke depan tentang pendidikan Islam, yaitu menciptakan pendidikan yang menghantarkan peserta didik mampu mengamalkan ajaran Islam sehingga bahagia dan selamat di dunia dan akhirat.

Konsep ini tentu sejalan dengan ayat Al-Qur'an berikut ini,

﴿وَمَا خَلَقْتُ ٱلْجِنَّ وَٱلْإِنسَ إِلَّا لِيَعْبُدُونِ﴾

"Aku tidak menciptakan jin dan manusia melainkan agar mereka beribadah kepada-Ku." (Adz-Dzariyaat: 56)

Ayat ini tentu sesuai dengan visi pendidikan Islam, selaras dengan diciptakannya manusia dan jin yaitu untuk menyembah Allah Swt. semata. Dengan demikian, apapun visi dalam lembaga pendidikan, tujuan akhir utama harus mampu menghantarkan anak didik beribadah kepada Allah Swt. dengan baik dan benar serta selamat dan bahagia di dunia dan akhirat, sebagaimana firman Allah Swt.,

﴿وَمِنْهُم مَّن يَقُولُ رَبَّنَآ ءَاتِنَا فِي ٱلدُّنْيَا حَسَنَةً وَفِي ٱلْآخِرَةِ حَسَنَةً وَقِنَا عَذَابَ ٱلنَّارِ﴾

"Dan di antara mereka ada yang berdoa, 'Ya Tuhan kami, berilah kami kebaikan di dunia dan kebaikan di akhirat, dan lindungilah kami dari adzab neraka.'" (Al-Baqarah: 201)

Ayat di atas merupakan tujuan hidup setiap Muslim, yaitu ingin selalu baik dan bahagia di dunia dan akhirat, serta tehindar dari siksa. Singkatnya, pendidikan Islam harus mampu menghantarkan anak didik agar baik dan bahagia di dunia dan akhirat, serta terhindar dari siksa dan keburukan.

Sedangkan visi, misi, dan tujuan pendidikan Islam menurut Kementerian Agama sebagai manajer maupun pimpinan pusat pendidikan Islam di Indonesia, dalam pendis.kemenag.go.id, merumuskannya sebagai berikut.

1. Visi pendidikan Islam tahun 2015-2019:
   Terwujudnya pendidikan Islam yang unggul, moderat, dan menjadi rujukan dunia dalam integrasi ilmu agama, pengetahuan, dan teknologi.
2. Misi pendidikan Islam tahun 2015-2019:
   a. Meningkatkan akses pendidikan Islam yang merata;
   b. Meningkatkan mutu pendidikan Islam;
   c. Meningkatkan relevansi dan daya saing pendidikan Islam;
   d. Meningkatkan tata kelola pendidikan Islam yang baik.

Misi pendidikan Islam di atas memiliki makna sebagai berikut:

a. Peningkatan dan pemerataan akses pendidikan Islam diarahkan pada upaya memperluas daya tampung satuan pendidikan serta memberikan kesempatan yang sama bagi semua peserta didik dari berbagai golongan masyarakat yang berbeda, baik secara sosial, ekonomi, gender, lokasi tempat tinggal, dan tingkat kemampuan intelektual serta kondisi fisik.
b. Peningkatan mutu pendidikan Islam ditandai dengan terpenuhinya standar nasional pendidikan sehingga menghasilkan peserta didik yang unggul ditingkat nasional dan internasional dengan tetap menghargai tradisi, kearifan lokal, etos kemandirian, wawasan kebangsaan, dan nilai kemoderenan.
c. Peningkatan relevansi dan daya saing pendidikan Islam diarahkan untuk menghasilkan sumber daya

manusia yang memiliki pengetahuan dan keterampilan sesuai dengan tuntutan kehidupan masyarakat dan mampu berkompetisi, baik di tingkat nasional maupun internasional.

d. Peningkatan tata kelola pendidikan Islam yang baik diarahkan pada pengelolaan pendidikan Islam yang transparan dan akuntabilitas dengan kontribusi yang proporsional dari pemerintah daerah, masyarakat, dan pihak lainnya. Tata kelola tersebut harus didukung dengan analisis kebijakan peraturan perundangan di tingkat pusat dan daerah, sistem perencanaan dan penganggaran, serta sistem pemonitoran dan evaluasi.

3. Tujuan pendidikan Islam tahun 2015-2019:
   a. Peningkatan akses pendidikan bagi seluruh lapisan masyarakat pada RA/BA, madrasah, pendidikan keagamaan Islam, dan pendidikan tinggi keagamaan Islam.
   b. Peningkatan kualitas pembelajaran yang berorientasi pada pembentukan karakter peserta didik.
   c. Peningkatan kualitas lembaga penyelenggara pendidikan pada semua jenis dan jenjang pendidikan.
   d. Peningkatan kualifikasi dan kompetensi pendidik dan tenaga kependidikan dengan distribusi yang merata di seluruh satuan pendidikan.
   e. Peningkatan kualitas lulusan yang memiliki pengetahuan dan keterampilan sesuai dengan tuntutan kehidupan masyarakat dan mampu berkompetisi di tingkat nasional dan internasional.
   f. Peningkatan tata kelola pendidikan Islam yang transparan dan akuntabilitas dengan partisipasi pemerintah daerah, masyarakat, dan pihak lainnya.

BAB 3
FILSAFAT MANAJEMEN

(*Tinjauan dasar tentang filsafat manajemen*)

Bab ini mengupas hubungan filsafat dengan manajemen, dimensi filsafat dalam manajemen, fungsi filsafat dalam manajemen, kerangka filsafat manajemen pendidikan Islam, objek filsafat manajemen pendidikan Islam, dan hubungan filsafat dengan manajemen pendidikan Islam.

A. Hubungan Filsafat dengan Manajemen

Fisafat berasal dari bahasa Yunani, *philein* yang berarti cinta (hasrat, kemauan, keinginan yang besar, berkobar-kobar, dan sungguh-sungguh) dan *sophia* yang berarti kebijakan (kebenaran sejati atau kebenaran yang sungguh-sungguh). Jadi, filsafat adalah hasrat, kemauan, atau keinginan akan kebenaran sejati.

Menurut Moekijat, filsafat adalah sistem pemikiran yang menjelaskan gejala tertentu dan memberikan serangkaian prinsip untuk memecahkan permasalahan yang berhubungan dengan pencapaian tujuan tertentu.

Para pakar berbeda pandangan terkait dengan hubungan antara filsafat dan manajemen, di antaranya:

1. Pandangan umum mengatakan, filsafat itu sulit.
2. Filsafat itu abstrak dan bahasanya susah dipahami.
3. Di sisi lain, ilmu manajemen adalah ilmu yang praktis.
4. Manajemen memikirkan tentang tindakan dan sibuk dengan penerapan di dalam kehidupan nyata.

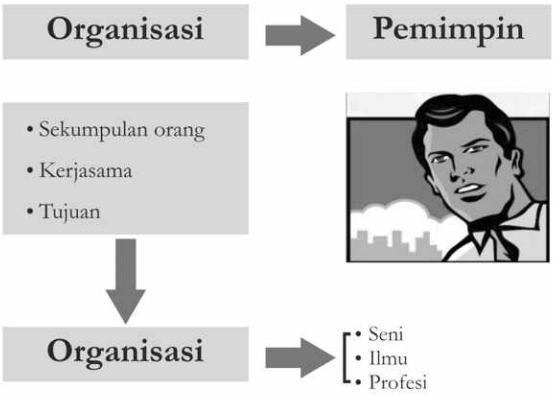
5. Kedua bidang ini seolah tidak memiliki kaitan.
6. Manajemen itu praktis, sedangkan filsafat abstrak.

Tidak ada jalan tengah di antara keduanya, benarkah pandangan-pandangan seperti di atas?

Peter Drucker menolak pendapat tersebut dengan alasan sebagai berikut:

1. Praktik dan ilmu manajemen memiliki dimensi filosofis yang mendalam.
2. Manajemen tidak bisa dilepaskan dari filsafat. Sebab, tanpa filsafat, manajemen tidak memiliki fondasi pengetahuan yang kuat.
3. Tanpa manajemen, filsafat akan berhenti menjadi pengetahuan dan *insight* yang belum diterapkan ke dalam praktik.
4. Tata politik mengandaikan filsafat politik dan manajemen politik yang kokoh.
5. Tata bisnis mengandaikan filsafat bisnis-ekonomi dan manajemen bisnis yang juga kokoh.
6. Oleh karenanya, kedua displin itu sebenarnya saling bertautan tanpa bisa dipisahkan.

Berikut adalah gambaran filosofi posisi manajemen dalam sebuah organisasi dalam kerangka mengelola organisasi secara efektif dan efisien.



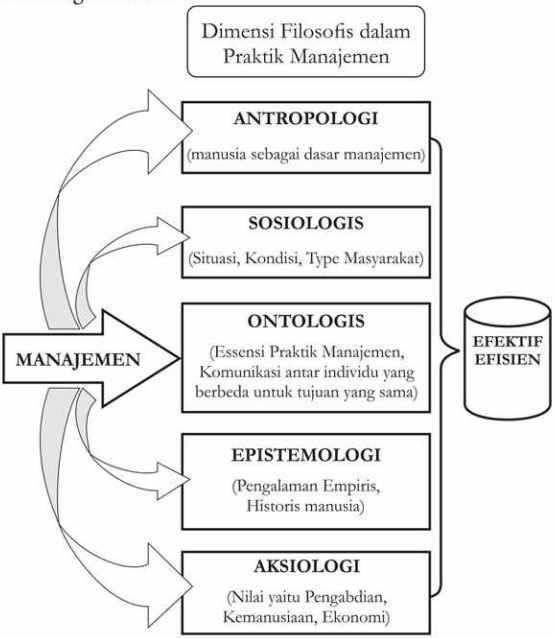
Gambar 3.1. Filosofi Manajemen Peter Drucker

B. Dimensi Filsafat dalam Manajemen

Berikut adalah dimensi filsafat manajemen:

1. Paradigma manajemen telah berubah, dari manajemen berbasis bagian kecil dengan skala masif menjadi manajemen yang berbasis pada pengetahuan dalam bentuk informasi dan komunikasi yang sistematis.
2. Manajemen memang meliputi suatu area disiplin ilmiah dan praktik yang luas. Akan tetapi, cara berpikir dan praktik manajemen memiliki beberapa prinsip esensial yang bersifat filosofis.

Jika digambarkan, maka dimensi filosofis manajemen adalah sebagai berikut:



Gambar 3.2. Dimensi Filsafat dalam Manajemen

Berikut adalah perumusan lebih jauh mengenai dimensi filosofis dari praktik manajemen:

1. Pengandaian antropologis adalah paham tentang manusia sebagai dasar dari praktik manajemen. Praktik manajemen manusia dipahami sebagai manusia yang

memiliki beragam keterampilan bergabung bersama untuk mewujudkan suatu tujuan.

2. Pengandaian sosiologis adalah situasi, kondisi, dan tipe masyarakat yang melaksanakan praktik manajemen. Tanpa pengandaian sosiologis yang tepat, praktik manajemen tidak akan bermakna.
3. Pengandaian ontologis dari praktik manajemen adalah hakikat dari praktik manajemen. Hakikat tersebut adanya dari manajemen. Inilah esensi dari praktik manajemen. Tanpa hakikat ini, praktik manajemen menjadi tidak bermakna. Ontologi dari manajemen adalah jaringan komunikasi intensif antar individu yang memiliki perbedaan keterampilan dan ilmu, namun bekerja untuk mewujudkan tujuan yang sama. Jadi, ontologi dari praktik manajemen adalah jaringan komunikasi yang saling bertautan satu sama lain.
4. Epistemologi dari praktik manajemen adalah pengalaman empiris dan historisitas manusia. Konsep manajemen sebagai jaringan komunikasi intensif antar beragam individu tersebut juga bisa diuji secara analitis.
5. Aksiologi adalah cabang dari filsafat yang mempelajari tentang hakikat nilai. Aksiologi memahami arti nilai secara umum, bukan hanya nilai moral. Aksiologi mengakui fakta, bahwa banyak nilai yang berkembang di dalam masyarakat. Nilai tersebut saling berbeda, bahkan bertentangan satu sama lain. Dalam praktik manajemen, ada lima nilai yang kiranya menjadi titik tolak, yakni nilai pengabdian, kemanusiaan, ekonomi, lingkungan hidup, dan estetika (lihat Reza A. A Wattimenadi www.dapunta.com).

Manajemen berdasarkan filsafat dibedakan menjadi tiga:

1. *Patrimonial management*

   Manajemen yang menunjukkan proses pemilihan pimpinan perusahaan berdasarkan hubungan kekerabatan. Artinya, posisi penting dalam organisasi atau perusahaan ini diberikan oleh pimpinan kepada seseorang berdasarkan hubungan kekeluargaan.

2. *Political management*

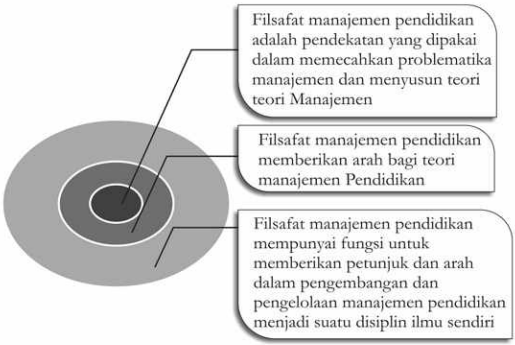
   Manajemen yang menunjukkan bahwa posisi ketua atau pimpinan dalam pemerintah dipegang oleh seorang pejabat. Dari mereka, ada yang menjabat sebagai menteri, gubernur, pejabat TNI, dan lainnya. Organisasi manajemen jenis ini menjalankan manajemennya dengan menunjuk seorang pemimpin berdasarkan hubungan politik.

3. *Profesional management*

   Jenis manajemen ini tidak lagi mempertimbangkan unsur hubungan keluarga dan politik. Tetapi, posisi manajer benar-benar diberikan kepada orang-orang yang mempunyai kemampuan dan kejujuran. Orang-orang seperti inilah yang dipercaya dan dipilih untuk memimpin perusahaan atau organisasi karena mereka mengakui kemampuannya dalam memimpin. Posisi penting dalam manajemen jenis ini diberikan oleh pimpinan kepada seseorang berdasarkan keahlian, kecakapan, dan kejujuran.

C. Fungsi Filsafat dalam Manajemen

Filsafat sebagai kajian bagi berbagai disiplin ilmu, yang intinya mengajak untuk berfikir rasional dan mendalam, maka dalam manajemen pendidikan, filsafat berfungsi sebagai berikut:



Gambar 3.3. Fungsi Filsafat Dalam Manajemen Pendidikan

D. Kerangka Konsep Filsafat Manajemen Pendidikan Islam

Memahami filsafat manajemen pendidikan Islam, dari hasil diskusi pada topik makalah filsafat manajemen pendidikan Islam yang dikemukakan oleh Fauzi, maka kerangka konsep pemikiran tentang ilmu manajemen pendidikan Islam, dapat difahami sebagai berikut:

1. Filsafat manajemen sebagai ilmu pengetahuan normatif dalam bidang manajemen pendidikan berguna untuk merumuskan kaidah-kaidah dalam kegiatan manajemen pendidikan Islam.
2. Filsafat manajemen adalah jawaban dari berbagai pertanyaan dalam bidang manajemen pendidikan Islam yang merupakan penerapan analisis filosofis dalam manajemen pendidikan Islam (MPI).
3. Filsafat manajemen pendidikan Islam merupakan pelaksanaan pandangan filsafat dan kaidah dalam bidang pengalaman kemanusiaan yang disebut MPI,

maka MPI berusaha menjelaskan dan menerapkan agar pengalaman bermanusia ini sesuai kehidupan baru, khususnya di bidang pendidikan yang dilandasi nilai-nilai Islam (Al-Qur'an dan Hadits).

E. Objek Filsafat Pendidikan Islam

Berikut adalah objek filsafat manajemen pendidikan Islam:

1. Secara makro, meliputi ruang lingkup yang menjangkau permasalahan kehidupan manusia dan alam semesta adalah bidang garapan MPI.
2. Secara mikro, meliputi merumuskan secara tegas sifat MPI, sifat hakikat manusia sebagai subjek dan objek filsafat MPI, merumuskan sistem nilai isi MPI yang merupakan sebuah tujuan dalam manajemen. Semua aspek yang berhubungan dengan upaya manusia untuk mendengar, mengerti, dan memahami hakikat MPI, berhubungan dengan bagaimana pelaksanaan MPI yang baik, apa tujuan, dan cita-cita yang ingin dicapai.

F. Hubungan Filsafat Manajemen, Manajemen Pendidikan (MP) dengan Manajemen Pendidikan Islam (MPI)

1. Filsafat manajemen adalah pendekatan yang dipakai dalam memecahkan problematika manajemen pendidikan dan menyusun teori-teori manajemen pendidikan. Selanjutnya, manajemen pendidikan ini dipakai untuk membantu menyusun teori manajemen pendidikan Islam.
2. Filsafat manajemen memberikan arah bagi teori MP dan MP memberikan arah bagi teori MPI yang tidak lepas dari dasar ajaran agama Islam (Al-Qur'an dan Hadits).
3. Filsafat Manajemen mempunyai fungsi untuk memberikan petunjuk dan arah dalam pengembangan dan pengelolaan MP, selanjutnya MP memberikan petun-

juk kepada MPI menjadi suatu disiplin ilmu sendiri.

4. Disiplin ilmu MPI dapat memberikan dasar dan arah bagi pengembangan manajemen yang dilandasi nilai-nilai islami dan dapat diterapkan di berbagai lembaga pendidikan umum, lembaga pendidikan Islam, organisasi keagamaan, sosial, organisasi profit maupun non-profit, birokrasi, pribadi, dan lain-lain.

Dengan demikian, hubungan filsafat manajemen, manajemen pendidikan (MP), dan manajemen pendidikan Islam (MPI) adalah satu kesatuan yang mengalami embrio keilmuwan baru, karena adanya pemikiran dan perkembangan manajemen yang dilaksanakan di objek pendidikan dan pendidikan Islam. Dalam konteks pemikiran yang luas, manajemen yang dilaksanakan di lembaga pendidikan, akan muncul hasil kajian dan pemikiran yang setidaknya dapat dikaji sebagai berikut:

1. Manajemen yang dilaksanakan di lembaga pendidikan, maka akan dinamakan manajemen pendidikan (MP).
2. Manajemen yang dilaksanakan di lembaga pendidikan Islam, maka akan dinamakan manajemen pendidikan Islam (MPI).
3. Manajemen yang dilaksanakan di lembaga pendidikan dengan internalisasi dan dilandasi nilai-nilai Islam, maka akan dinamakan manajemen pendidikan Islam (MPI).
4. Manajemen dilaksanakan dengan internalisasi dan didasari nilai-nilai islami yang dilaksanakan di lembaga pendidikan maupun lembaga pendidikan Islam, maka akan muncul manajemen pendidikan Islam (MPI).

Dari keempat kajian dan pemikiran tersebut, ditinjau dari pelaksanaan manajemen, manajemen pendidikan (MP) masih murn melaksanakan manajemen dalam lembaga pendidikan dan belum dipengaruhi nilai-nilai dasar Islam. Oleh karenanya, dari sisi kajian teoritis manajemen pendidikan, cenderung hanya dimaknai manajemen yang dilaksanakan di lembaga pendidikan. belum memasukkan nilai-nilai dasar Islam.

Sedangkan manajemen pendidikan Islam (MPI) memiliki beberapa dimensi makna yang harus dikuatkan, karena MPI saat ini kecenderungannya masih memiliki beberapa definisi, antara lain manajemen yang dilaksanakan di lembaga pendidikan Islam, manajemen yang dilandasi nilai-nilai Islam yang dilaksanakan di lembaga pendidikan Islam dan lembaga pendidikan lainnya, serta definisi manajemen pendidikan (tanpa internalisasi nilai-nilai Islam) yang dilaksanakan di lembaga pendidikan Islam. Atau, manajemen pendidikan dengan internalisasi nilai-nilai Islam yang dilaksanakan di lembaga pendidikan Islam dan lembaga pendidikan lainnya.

Adapun kajian-kajian di perguruan tinggi yang memiliki program studi MPI semuanya menggunakan kajian menajemen yang dilandasi nilai-nilai dasar Islam yang objeknya lembaga pendidikan Islam dan lembaga pendidikan umum, atau menggabungkan keduanya. Hasilnya, kajian-kajian tersebut adalah manajemen yang dilandasi nilai-nilai dasar Islam. Dengan demikian, pemikiran dalam buku ini lebih cenderung MPI yang dimaknai manajemen yang dilandasi nilai-nilai dasar Islam yang dilaksanakan di lembaga pendidikan umum, maupun lembaga pendidikan Islam.

MPI yang dimaknai dengan manajemen yang dilandasi nilai-nilai dasar Islam yang dilaksanakan di lembaga pendidikan umum maupun lembaga pendidikan Islam, maka dimensi filosofis MPI adalah sebagai berikut:

No	FUNGSI MPI	ONTOLOGI	EPISTIMOLOGI	AKSIOLOGI
1	*Planning*	Kebenaran yang tidak terorganisir dengan rapi akan dikalahkan oleh kebatilan yang tersusun dengan rapi.	Dilakukan dengan profesional, pemikiran yang mendalam, sistematis, rasional, radikal yang berdasarkan pada Al-Qur'an dan Hadits.	Akan melahirkan perencanaan yang baik dan memiliki landasan yang kokoh berdasarkan filsafat dan agama.
2	*Organizing*	• Apa itu organisasi (siapa yang perlu diorganisasir?). • Proses penentuan struktur, aktivitas, interaksi, koordinasi, desain struktur, wewenang, tugas secara transparan, dan jelas. Dalam lembaga pendidikan Islam, baik yang bersifat individual, kelompok, maupun kelembagaan.	• Bagaimana mengorganisir yang baik? Alat apa yang dibutuhkan? • Rasulullah Saw. bersabda: *"Sesungguhnya Allah Yang Mahamulia dan Mahatinggi menyukai bila salah seorang di antara kalian melakukan pekerjaan dengan professional* /itqân *(rapi, teratur, dan bagus)* (HR. Baihaqi)	• Hasil / Kegunaan. • Jika proses MPI diorganisir dengan baik, akan menghasilkan manajemen yang baik.
3	*Actuating*	• Apa hakikat tindakan itu? • Aktivitas, perbuatan, dan kinerja manusia dalam MPI	• Bagaimana menciptakan tindakan yang baik? • Adalah tindakan yang dilaksanakan dengan tulus ikhlas, dan bermanfaat	*Action* yang baik adalah: • Niat karena Allah Swt., diawali dengan doa dan diakhiri dengan ucapan *hamdalah*.

			dan mengandung nilai ibadah kepada Allah Swt. • dalam MPI apa yang dilaksanakan mendapat balasan di dunia dan di akhirat.	• Memberikan manfaat bagi organisasi dan masyarakat. • Pekerjaan mengandung nilai ibadah. • Mendapat kebaikan dan kebahagiaan dunia-akhirat
4	*Controlling*	• Apa hakikat pengawasan? • Upaya pengamatan pelaksanaan operasional dalam MPI. • Pada dimensi yang utama, pengawas adalah Allah Swt.	• Bagaimana pengawasan yang baik? • Kita merasa bahwa segala aktivitas kita selalu dilihat oleh Allah Swt. dan dicatat semua perbuatan baik dan buruk.	Mengandung nilai bahwa jika kita telah merasa diawasi Allah Swt., maka akan tercipta sistem yang baik, amanah, bertanggung jawab., memahami siapa SDM dan kewenangannya.

TABEL. 3.1. Filsafat Manajemen Pendidikan Islam dalam POAC

No	Sumber Daya Manusia	Ontologi	Epistemologi	Aksiologi
1	Konteks SDM	• Siapa SDM/ apa hakikat manusia dalam hidup ini? Dan apa tugas kita di dunia ini? • Sebaik-baik manusia ada-lah yang bermanfaat bagi yang lainnya. • Manusia sebagai khalifah Allah Swt.	• Bagaimana agar menjadi SDM yang baik. • Berparadigma agama dan profesional menjadi ahsani taqwîm dalam manajemen pendidikan Islam.	Hasilnya, seperti apa manusia yang diharapkan dalam filsafat manajemen pendidikan Islam: Beriman, Beramal saleh/profesional, rajin beribadah, serta selamat dan bahagia di dunia dan diakhirat.
2	Manusia sebagai SDM	• Makhluk ciptaan Allah Swt. dilahirkan dalam keadaan tidak mengerti apa-apa. • Modal pengetahuan manusia penglihatan, hati/insting, dan pendengaran • Manusia sebagai khalifah, ciptaan Allah yang sempurna, dan pemegang amanah.	• Bacalah dengan menyebut nama Tuhanmu. • Bekerjalah dengan profesional, belajarlah iqra'. • Rencanakanlah, organisasi-kan, laksanakanlah, dan evaluasilah dari segala apa yang kamu buat untuk menata di hari esok yang lebih baik, untuk keselama-tan dan kebahagiaan di dunia dan di akhirat.	• Manusia adalah mahluk yang paling mulia di antara yang lainnya. • Tidak, Aku (Allah) ciptakan jin dan manusia kecuali untuk menyembah kepada-Ku (ALLAH). • Jangan sampai sama apa yang kamu kerjakan dengan hari kemarin, maka semangat dan tingkatkanlah.

TABEL. 3.2. Filsafat Manajemen Pendidikan Islam dalam Konteks SDM

BAB 4
MANAJEMEN PENDIDIKAN

(*Telaah dasar konsep manajemen pendidikan*)

Bab ini mengupas pengertian pendidikan, manajemen pendidikan, tujuan manajemen pendidikan, prinsip-prinsip manajemen pendidikan, ruang lingkup manajemen pendidikan, dan proses manajemen pendidikan.

A. Pengertian Pendidikan

Kamus Bahasa Indonesia (1991: 232), pendidikan berasal dari kata *didik*, lalu mendapat awalan *me*, sehingga menjadi *mendidik* yang berarti memelihara dan memberi latihan. Dalam memelihara dan memberi latihan, diperlukan adanya ajaran, tuntutan, dan pimpinan mengenai akhlak dan kecerdasan pikiran.

Dalam bahasa Yunani, pendidikan berasal dari kata *paidagogi*, *paid* berarti anak, sedangkan *agogos* berarti membimbing. Sehingga, *paidagogi* dapat diartikan sebagai ilmu dan seni mengajar anak. Menurut UU No. 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa, dan negara.

Sedangkan dalam *Wikipedia*, pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya dan masyarakat. Menurut *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, pendidikan adalah proses pengubahan sikap dan perilaku seseorang atau kelompok orang dalam usaha mendewasakan manusia melalui upaya pelatihan dan pengajaran (Tim Prima Pena, 2004).

Dari pernyataan di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran atau pelatihan agar peserta didik secara aktif dapat mengembangkan potensi dirinya supaya memiliki kekuatan spiritual keagamaan, emosional, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya dan masyarakat.

Dengan demikian, pendidikan merupakan suatu sistem terencana untuk menciptakan manusia seutuhnya. Sistem pendidikan memiliki garapan dasar yang dikembangkan, di antaranya: Bidang garapan peserta didik, tenaga kependidikan, kurikulum, sarana prasarana, keuangan, kemitraan dengan masyarakat, bimbingan, dan pelayanan khusus.

Dilihat dari fungsinya, tujuan pendidikan berasal dari empat fungsi dasar pendidikan:

1. Pengembangan individu, aspek-aspek pribadi; etis, estetis, emosional, dan fisis.
2. Pengembangan cara berfikir dan teknik memeriksa: kecerdasan yang terlatih.

3. Penyebaran warisan budaya: nilai-nilai sipil dan moral bangsa.
4. Pemenuhan kebutuhan sosial yang vital, yang menyumbang kepada kesejahteraan ekonomi, sosial, dan politik—lapangan teknik (Sutisna, 2000: 53).

Dilihat dari sudut pandang perubahan kultural, prioritas pendidikan adalah sebagai berikut:

Tahap Revolusioner	Tahap Konservatif	Tahap Reaksioner	Tahap Transaksional
Moral	Teknik	Moral	Kecerdasan
Kecerdasan	Pribadi	Teknik	Teknik
Teknik	Moral	Pribadi	Moral
Pribadi	Kecerdasan	Kecerdasan	Pribadi

Sumber : McCleary and Hencley, 1965: 8-2

TABEL 4.1. Prioritas Pendidikan; Pada Perubahan Kultur

Membahas pendidikan dari sudut dimensi tugas, maka pendidikan memiliki peran sebagai berikut:

1. Dimensi pribadi
   a. Religi: kesadaran beragama
   b. Fisik: kesehatan jasmani dan pertumbuhan
   c. Emosi: kesehatan mental dan stabilitas emosional
   d. Etika: integrasi moral
   e. Estetika: pengejaran kultural dan rekreasi
2. Dimensi kecerdasan
   a. Penguasaan pengetahuan: konsep-konsep dan informasi
   b. Komunikasi pengetahuan: keterampilan untuk memperoleh dan menyampaikan informasi

c. Pencapaian pengetahuan: cara pemeriksaan, diskriminasi, dan imaginasi
d. Hasrat akan pengetahuan: kesukaan akan belajar

3. Dimensi sosial
   a. Hubungan antar manusia: kerja sama, toleransi
   b. Hubungan individu-negara: hak dan kewajiban sipil, kesetiaan, patriotisme, dan solidaritas nasional
   c. Hubungan individu-dunia: antar hubungan bangsa-bangsa, pemahaman dunia
   d. Hubungan individu dengan lingkungan hidupnya: ekologi
4. Dimensi produktif
   a. Pilihan pekerjaan: informasi dan bimbingan
   b. Persiapan untuk bekerja: latihan dan penempatan
   c. Rumah dan keluarga: mengatur rumah tangga, keterampilan mengerjakan sesuatu sendiri, dan perkawinan
   d. Konsumen: membeli, menjual, dan investasi.

B. Manajemen Pendidikan

Dalam pandangan manajemen, pendidikan merupakan sebuah lembaga yang bergerak di bidang *non-profit oriented*, memaksa pelaksana pendidikan menggunakan teori-teori yang sebelumnya sudah berkembang dalam dunia ekonomi. Maka tak heran ketika kita mendengar adanya teori manajemen pendidikan, yang pada dasarnya itu diambil dari teori-teori manajemen dalam dunia bisnis. Bukan berarti setelah meminjam teori manajemen ekonomi sebuah lembaga pendidikan menjadi komersial, tetapi semata-mata hanyalah digunakan sebagai landasan yang sistematis untuk mengelola sebuah lembaga pendidikan. Sehingga, hasilnya tidak bisa

seperti yang diharapkan kalau seseorang menerapkan teori manajemen dalam bidang bisnis.

Dari kondisi yang demikian, maka seseorang yang akan mengemban amanah sebagai pemimpin, inovator (pengembang) mutu pendidikan, mutu potensi anak didik secara mandiri, efektif dan efisien, maka perlu memahami manajemen pendidikan dan manajemen pendidikan Islam.

Berikut adalah beberapa pengertian mengenai manajemen pendidikan:

1. Manajemen pendidikan adalah aktivitas memadukan sumber-sumber pendidikan (tenaga, dana, sarana prasarana, dan informasi) agar terpusat dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan (Pidarta, 2004: 4).
2. Manajemen pendidikan adalah upaya menggerakkan orang lain untuk mencapai tujuan. Manajemen pendidikan adalah upaya seseorang untuk mengarahkan dan memberi kesempatan kepada orang lain untuk melaksanakan pekerjaan secara efektif dan menerima pertanggungjawaban pribadi untuk mencapai pengukuran hasil yang ditetapkan (Hastrop, 1975: 168). Oleh karenanya, dalam manajemen, diperlukan alat ukur agar perencanaan dan pencapaian dapat terukur.
3. Dalam dunia pendidikan, manajemen dapat diartikan sebagai aktivitas memadukan sumber-sumber pendidikan agar terpusat dalam usaha mencapai tujuan pendidikan yang telah ditentukan sebelumnya. Dipilihnya manajeman sebagai aktivitas agar seorang kepala sekolah bisa berperan sebagai administrator dalam mengemban misi atasan, sebagai manajer dalam memadukan sumber-sumber pendidikan, dan sebagai supervisor dalam membina guru-guru pada proses belajar mengajar.

4. Manajemen pendidikan adalah suatu penataan bidang garapan pendidikan yang dilakukan melalui aktivitas perencanaan, pengorganisasian, penyusunan staf, pembinaan, pengoordinasian, pengomunikasian, pemotivasian, penganggaran, pengendalian, pengawasan, penilaian, dan pelaporan secara sitematis untuk mencapai tujuan pendidikan secara berkualitas (Tim Dosen UPI, 2008: 88).
5. Manajemen pendidikan Islam adalah manajemen yang diterapkan dalam dunia pendidikan Islam, yang merupakan seni dan ilmu mengelola sumber daya pendidikan Islam untuk mencapai tujuan pendidikan Islam secara efektif dan efisien. Bisa juga didefinisikan sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya pendidikan Islam secara efektif dan efisien (Muhaimin, 2009: 5).
6. Manajemen pendidikan Islam adalah manajemen (proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan) dalam pendidikan yang dilaksanakan dengan penuh tanggung jawab dan dilandasi nilai-nilai Islam.

C. Tujuan Manajemen Pendidikan

Perlunya manajemen pendidikan bertujuan agar pelaksanaan pendidikan dapat dilaksanakan secara terencana, sistematis, dan dapat dievaluasi secara benar, akurat, dan lengkap sehingga tercapai tujuan secara produktif, berkualitas, efektif, dan efisien.

1. Produktivitas adalah perbandingan terbaik antara hasil yang diperoleh (*output*) dengan jumlah sumber yang digunakan. Produktivitas dapat dinyatakan secara kuantitas maupun kualitas. Kuantitas *output* berupa jum-

lah tamatan, sedangkan kualitas *input* berupa jumlah siswa, tenaga kerja, dan sumber daya selebihnya (uang, peralatan, perlengkapan bahan, dan lain sebagainya). Produktivitas dalam ukuran kualitas tidak dapat diukur dengan uang, produktivitas ini menggambarkan ketetapan menggunakan metode, cara kerja, cara, dan alat yang tersedia. Volume dan beban kerja dapat diselesaikan tepat waktu dan mendapat respon positif, bahkan pujian atas hasil kerjanya. Secara komperehensif, produktivitas kualitas adalah keluaran yang bermutu dari tiap-tiap fungsi atau peran penyelenggaraan pendidikan.

2. Kualitas menunjukkan kepada ukuran penilaian atau penghargaan yang diberikan atau dikenakan kepada barang (*products*) dan/atau jasa (*services*) tertentu berdasarkan pertimbangan objektif atas bobot dan/atau kinerjanya (Peffer and Cotte, 1991). Jasa atau pelayanan produk harus menyamai atau melebihi harapan pelanggannya. Dengan demikian, mutu adalah jasa produk yang menyamai, bahkan melebihi harapan pelanggan sehingga pelanggan puas.
3. Efektivitas adalah ukuran keberhasilan tujuan organisasi. Etzioni (1964: 187) mengatakan, keefektifan adalah derajat di mana organisasi mencapai tujuannya. Menurut Sergiovani (1987: 33), efektivitas adalah kesesuaian hasil yang dicapai organisasi dengan tujuan. Efektivitas pendidikan meliputi dimensi manajemen dan kepemimpinan kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan, dan personil lainnya, siswa, kurikulum, sarana prasarana, pengelolaan kelas, hubungan sekolah dan masyarakatnya, dan pengelolaan bidang khusus lainnya yang hasil nyatanya merujuk kepada hasil yang diharap-

kan, bahkan menunjukkan kedekatan antara hasil nyata dengan hasil yang diharapkan. Efektivitas juga dapat dilihat dari: (a) Masukan yang merata; (b) keluaran yang banyak dan bermutu tinggi; (c) ilmu dan keluaran yang relevan dengan kebutuhan masyarakat; dan (d) pendapatan tamatan yang memadai (Engkoswara, 1987).

4. Efisiensi berkaitan dengan cara, yaitu membuat sesuatu dengan betul (*doing this right*), sedangkan efektivitas terkait dengan tujuan (*doing the right things*) atau efektivitas adalah perbandingan antara rencana dengan tujuan yang dicapai. Efisiensi lebih ditekankan pada perbandingan antara *input* sumber daya dengan *output*. Suatu kegiatan dikatakan efisien bila tujuan dapat dicapai secara optimal dengan penggunaan atau pemakaian sumber daya yang minimal. Efisiensi pendidikan adalah bagaimana tujuan pendidikan dapat dicapai dengan memiliki tingkat efisiensi waktu, biaya, tenaga, dan sarana.

D. Prinsip Manajemen Pendidikan

Douglas (1963: 13-17) merumuskan prinsip-parinsip manajemen sebagai berikut: (1) Memprioritaskan tujuan dari kepentingan pribadi dan kepentingan mekanisme kerja; (2) mengoordinasikan wewenang dan tanggungjawab; (3) memberikan tanggung jawab pada personil sesuai sifat dan kemampuannya; (4) mengenal secara baik faktor psikologis manusia; dan (5) relativitas nilai-nilai.

Jika ditarik dalam konteks pendidikan, prinsip-prinsip manajemen pendidikan adalah:

1. Memprioritaskan tujuan pendidikan dari kepentingan pribadi dan kepentingan mekanisme kerja.
2. Mengoordinasikan wewenang tugas pendidikan dan tanggung jawab terhadap terselenggaranya pendidikan.
3. Memberikan tanggung jawab pendidikan kepada personil yang sesuai sifat dan kemampuannya (pimpinan pendidikan hendaknya yang memiliki latar belakang pendidikan yang baik).
4. Mengenal secara baik faktor psikologis manusia utamanya kecenderungan penguasaan pendidikan.
5. Relativitas nilai-nilai yang dikembangkan di dalam pendidikan.

E. Ruang Lingkup Manajemen Pendidikan

Jika dilihat dari substansinya, manajemen pendidikan memiliki ruang lingkup atau garapan, sebagaimana dijelaskan oleh Nawawi, yang disebut dengan manajemen operatif. Dengan demikian, hal pokok yang menjadi ruang lingkup manajemen pendidikan adalah: (1) Kurikulum dan pembelajaran (biasanya disebut dengan manajemen kurikulum dan pembelajaran); (2) peserta didik; (3) tenaga kependidikan; (4) sarana dan prasarana; (5) keuangan; dan (6) partisipasi masyarakat.

Namun demikian, para pakar dan tokoh manajemen memberikan pengelompokan secara berbeda. Penyebabnya adalah adanya perbedaan kebijakan pemerintah atau birokrat pendidikan yang mereka ikuti. Perbedaan-perbedaan tersebut meliputi: perbedaan jenis, jenjang pendidikan yang dikelola, visi, misi, dan karakteristik masing-masing lembaga pendidikan.

Berikut ini dikemukakan substansi lingkup manajemen pendidikan yang dikemukakan oleh para ahli:

1. Grieder dan Pierce, dikutip Suhertian (1988)
   a. *Administration of intructional programs*
   b. *Administration of school special service*
   c. *Purpil personnel administration*
   d. *Financial and bussines administration*
   e. *School plant administration*
   f. *School community relation*
2. Burrup, dikutip Imron (1985) dengan *critical area*
   a. *Instruction and curriculum development*
   b. *Pupil personal*
   c. *Community school leadership*
   d. *Staff personnel*
   e. *School plant*
   f. *School transportation*
   g. *Organization structure*
   h. *School finance and bussines management*
3. Nawawi (1985) mengedepankan manajemen operatif pendidikan
   a. Tata Usaha
   b. Perbekalan
   c. Kepegawaian
   d. Keuangan
   e. Hubungan masyarakat
4. Sutisna (1985), substansi problem manajemen pendidikan
   a. Program pendidikan
   b. Murid

c. Personel
d. Kantor sekolah
e. Keuangan sekolah
f. Pelayanan bantu
g. Hubungan masyarakat

5. Segiovaimi (1987) mengedepankan substansi problem manajemen pendidikan
   a. Kurikulum
   b. Perlengkapan
   c. Keuangan sekolah
   d. Aktivitas rutin

Selanjutnya, para praktisi pendidikan juga mengembangkan sesuai kondisional subastansi manajemen, sehingga eksistensi (perluasannya) manajemen dapat dikaji sebagai berikut: Manajemen waktu, manajemen konflik, manajemen perubahan, manajemen kultur sekolah, manajemen komunikasi dan dinamika kelompok, manajemen SIM, manajemen kewirausahaan, dan manajemen ketatausahaan (Imron, 2003: 9)

Menurut penulis, ruang lingkup manajemen pendidikan meliputi: Manajemen personalia (ketenagaan), manajemen sarana dan prasarana, manajemen kurikulum, manajemen mutu siswa, dan manajemen hubungan masyarakat.

Intinya, ruang lingkup manajemen pendidikan meliputi pengelolaan seluruh hal sebagai berikut:

1. *Input* (sejak penerimaan siswa, tenaga/SDM, sarana dan prasarana, alat, dan prosedur).
2. Proses (kurikulum, inovasi kurikulum, metode pembelajaran, dan evaluasi pembelajaran).
3. *Output* (hasil atau lulusan yang bermutu, memberikan

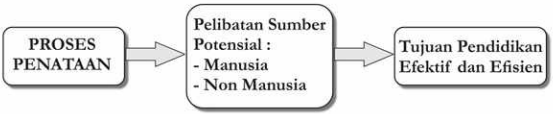
umpan balik produktif bagi citra dan aplikatif manfaat lulusan, serta akhlak lulusan di lingkup keluarga, masyarakat, bangsa, dan negara).

4. Hubungan masyarakat (hubungan lembaga/organisasi pendidikan dengan warga sekolah dan warga masyarakat, pemerintah, organisasi pembina, dan organisasi lainnya, serta pengguna lulusan).

Beberapa lingkup manajemen pendidikan tersebut menjadi sebuah keharusan untuk dikelola dengan baik, sesuai tujuan, direncanakan, diorganisasikan, diaplikasikan, dan dikontrol sesuai bidang tugas masing-masing guna memperoleh hasil maksimal.

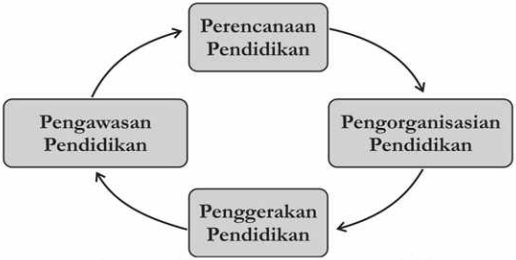
F. Proses Manajemen Pendidikan

Karena manajemen adalah suatu proses penataan kelembagaan pendidikan dengan melibatkan sumber-sumber potensial, baik yang bersifat manusia maupun nonmanusia dalam rangka mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien, maka proses penataannya adalah sebagai berikut:



Gambar 4.1. Diagram batasan manajemen (Imran; 2003: 5)

Sedangkan proses manajemen pendidikan, maka para pakar manajemen pendidikan merumuskannya menjadi; perencanaan pendidikan, pengorganisasian pendidikan, penggerakan pendidikan, dan pengawasan pendidikan dengan diagram berikut:



Gambar 4.2: siklus proses manajemen pendidikan

Diagram di atas menjelaskan, proses manajemen tidak akan terhenti pada satu titik dan terus berputar menuju arah satu sama lain, lalu kembali pada titik awal perencanaan, kemudian diorganisasikan, digerakkan, dan diawasi, demikian seterusnya, guna mencapai tujuan yang ditentukan secara efektif dan efisien. Pengulangan proses kegiatan manajemen pendidikan bisanya mencari titik terbaik untuk kemudian diterapkan. Dalam prosesnya, manajemen pendidikan biasanya dipengaruhi oleh:

1. Kebijakan pemerintah, baik pemimpinnya maupun arah kebijakan dan implementasi kebijakan.
2. Yayasan/pengurus yayasan, dan/atau organisasi yang membentuknya.
3. Undang-undang atau peraturan yang berlaku.
4. Karakteristik dan latar belakang pemimpin dan tenaga pendidikan.
5. Kultur dan perubahan zaman.
6. Pengalaman pemimpin dan tenaga pendidikan.
7. Siswa dan *stakeholder*.
8. Mutu lulusan.

Oleh karenanya, kesuksesannya tergantung bagaimana strategi dan cara pemimpin mengelola organisasi pendidikan tersebut. Menurut penulis, strategi terbaik adalah memperhatikan siswa dan *stakeholder* (*costumer*) dengan tetap tidak keluar dari peraturan dan kebijakan nasional maupun daerah dan konsentrasi, konsistensi terhadap penciptaan *output* yang bermutu, dan jangan pernah mengabaikan pendidikan agama dan *akhlâqul karîmah*. Ini menjadi penting bagi dunia pendidikan, di samping sebagai pertanggungjawaban para pemimpin di dunia, juga akan diminta pertanggungjawaban di akhirat.

Beberapa contoh manajemen yang berorientasi akhirat antara lain pimpinan harus memberikan contoh dan mendorong bawahan (guru, pegawai, dan siswa jika di sekolah) untuk:

1. Membiasakan dan mengamalkan bacaan Al-Qur'an, misalnya tiap pagi sebelum masuk kerja dan sebelum memulai pelajaran (jika ada karyawan atau guru yang belum mampu membaca Al-Qur'an, harus diajarkan dulu sampai bisa).
2. Membiasakan shalat dhuha, untuk siswa, dilaksanakan saat istirahat dan mendorong shalat tahajjud di malam hari.
3. Membiasakan shalat berjamaah, untuk di sekolah, dilaksanakan waktu dhuhur dan ashar jika sampai sore. Tiap waktu shalat, agar berjamaah di masjid atau langgar terdekat, jika di rumah.
4. Menghafal surah-surah pendek atau surah Yasin, Al-Mulk, Al-Waqi'ah, dan lain-lainnya sebelum mulai pelajaran pagi atau sehabis jamaah dhuhur di sekolah. Atau, diisi dengan latihan ceramah bagi siswa atau pegawai/guru.

5. Menghafal kosa kata bahasa Arab dan Inggris sebagai kunci bahasa pembuka ilmu, setiap pagi sebelum masuk untuk menyetor satu atau dua kata setiap pagi dan sebelum mau pulang, ditunggu di pintu oleh masing-masing guru.

Kalau ini dilaksanakan, Insya Allah mutu pendidikan dan SDM di Indonesia menjadi unggul, tepenuhi kebutuhan kerja dengan baik, benar, serta memiliki generasi unggul. Hal ini terbukti dari beberapa siswa, mahasiswa yang memiliki hafalan Al-Qur'an cenderung memiliki prestasi yang lebih tinggi. Oleh karenanya, dengan kemampuan menghafal, akan mendorong peningkatan kecerdasan siswa di berbagai mata pelajaran, dan mendorong siswa cenderung untuk selalu belajar. Dan, Insya Allah dengan izin Allah Swt. lembaga pendidikan mampu memenuhi standar mutu pendidikan.

Saat ini, otak anak-anak hanya digunakan digunakan 2-10%, selebihnya hanya untuk kegiatan atau aktivitas yang kurang berguna. Sedangkan secara normatif, idealnya para pemimpin pendidikan, kepala sekolah atau manajer, harus selalu mengelola pendidikan sejak *input*, proses, sampai dengan *output*. Sebab, lembaga pendidikan adalah lembaga yang potensial, mulai dari sini SDM dibekali dan dibangun. Jika lembaga yang membangun salah sejak awal, maka SDM yang dihasilkan juga salah dan sulit untuk meluruskan, bagaikan meluruskan pohon. Jika pohon itu masih kecil, maka akan mudah meluruskan pohon atau membengkokkannya, tinggal kita mau diarahkan ke mana. Sebaliknya, jika pohon sudah besar, akan sulit untuk meluruskan atau membengkokkannya, bahkan jika salah, boleh jadi pohon tersebut akan patah dan melukai, atau membunuh kita sendiri.

Itulah perumpamaan, begitu potensialnya anak didik, sehingga harus dikelola dengan baik dan benar. Kondisi potensi

yang harus dikelola dengan manajemen yang tepat agar menjadi ideal. Paling tidak, kepala sekolah harus mampu mengelola seluruh sumber daya yang ada disekolah sejak input, proses, dan output, berikut gambarannya:

KONDISI SEKOLAH/MADRASAH SAAT INI SEBAGAI SEKOLAH/MADRASAH POTENSIAL		MENJADI KONDISI SEKOLAH/MADRASAH YANG IDEAL
A. Input	Tugas Kepala Sekolah	A. Input
1. Kondisi siswa 2. Kurikulum 3. Guru 4. Kepala Sekolah 5. Tenaga Pendukung 6. Organisasi dan administrasi 7. Sarana dan prasarana (ruang kelas, laboratorium, ruang dan multi media, perpustakaan, ruang pimpinan, ruang guru, ruang TU, WC dan prasana pendukung lainnya. 8. Pembiayaan 9. Lingkungan sekolah 10. Hubungan/Kerja sama 11. Budaya sekolah 12. Lainnya		1. Kondisi siswa (sehat, cerdas, semangat) 2. Kurikulum (inovatif) 3. Guru (profesional) 4. Kepala Sekolah (situasional) 5. Tenaga Pendukung (siap) 6. Organisasi dan administrasi (efektif dan efisien) 7. Sarana dan prasarana (ruang kelas, laboratorium, ruang dan multi media, perpustakaan, ruang pimpinan, ruang guru, ruang TU, WC dan prasana pendukung lainnya. (terpenuhi) 8. Pembiayaan (efisien) 9. Lingkungan sekolah (mendukung/kondusif)) 10. Hubungan/Kerja sama (baik) 11. Budaya sekolah (nasionalis religi) 12. Lainnya (dikembangkan)

B. Proses		B. Proses
1. PBM 2. Manajemen 3. Kepemimpinan 4. Lainnya		1. PBM (orientasi siswa) 2. Manajemen (efektif dan efisien) 3. Kepemimpinan (demokratis) 4. Lainnya (dikembangkan)
C. *Output*		C. *Output*
1. Prestasi akademik 2. Prestasi nonakademik 3. kelulusan siswa 4. Tujuan akhir/dan lainnya		1. Prestasi akademik (min 7) 2. Prestasi nonakademik (unggul) 3. kelulusan siswa (tertinggi dan 100%) 4. Mampu mengaji dengan benar 5. Mampu jadi Imam shalat 6. Mampu berkomunikasi menggunakan bahasa Arab/Inggris 7. Mampu bermasyarakat 8. Ber-*akhlâqul karîmah* 9. Kemampuan teknologi (komputer) 10. Tujuan akhir/dan lainnya (dikembangkan)

Gambar 4.3. Tugas Kepala Sekolah Dalam Manajemen Sekolah.

Kolom di atas menunjukkan peran pemimpin dalam melaksanakan wewenangnya melalui manajemen untuk mengubah ke arah yang lebih baik dengan mengembangkan potensial dasar lembaga pendidikan atau potensi sekolah menjadi hasil yang diharapkan secara ideal. Untuk hal tersebut, pola manajemen yang harus dilakukan oleh pimpinan sekolah adalah sebagai berikut:

Pola Lama	Menuju	Pola Baru
Subordinasi		Otonomisasi
Pengambilan keputusan terpusat		Pengambilan keputusan Partisi-patif
Ruang gerak kaku		Ruang gerak luas
Pendekatan birokratik		Pendekatan profesional
Sentralistik		Desentralistik
Diatur		Motivasi diri
Overregulasi		Deregulasi
Mengontrol		Memengaruhi
Mengarahkan		Memfasilitasi
Menghindari risiko		Mengelola risiko
Gunakan uang seluruhnya		Gunakan uang seefisien mungkin
Individual yang cerdas		Tim yang cerdas
Informasi dimiliki sendiri		Informasi terbagi
Pendelegasian		Pemberdayaan
Organisasi hierarkis		Organisasi datar

Sumber: Rohiat, 2010: 54

Gambar 4.4. Pola Manajemen Pendidikan

Tabel tersebut merupakan pola perubahan manajemen, yang dapat diterapkan di seluruh lini organisasi termasuk pendidikan. Hanya saja, manajer tidak hanya terpaku pada satu pola, tetapi terus mengembangkan diri mencari pola terbaik menyesuaikan dengan fakta yang ada yang cocok diterapkan

di organisasi atau lembaganya. Misalnya, suasana organisasi yang cenderung datar dapat dikembangkan menjadi tenang dan religius, dengan mengajak puasa Senin dan Kamis, berbuka bersama, membiasakan shalat dhuha, hajat, tahajjud, mengaji sebelum pelajaran dimulai, dan lain sebagainya tergantung apa yang diinginkan oleh warga di lembaga tersebut.

BAB 5
ADMINISTRASI PENDIDIKAN

(*Menelaah Konsep Dasar Administrasi Pendidikan*)

Berikut akan dipaparkan sekelumit tentang administrasi dan berbagai pengertiannya sehingga diharapkan agar dapat membedakan atau menyamakan antara administrasi dan manajemen.

A. Pengertian Administrasi

Secara etimologi, administrasi berasal dari bahasa latin, terdiri dari kata *ad* dan *ministrare* yang berarti melayani, membantu, dan memenuhi. Lalu, terbentuk menjadi kata benda *administration* dan kata sifat *administrativus*, lalu melebur ke dalam bahasa Indonesia menjadi administrasi.

Dalam bahasa Belanda disebut *administratie*, namun dalam bahasa Belanda bersifat terbatas dan hanya menyangkut sebagian kecil makna administrasi sebenarnya. Yakni, sebatas ketatausahaan yang diartikan sebagai kegiatan penyusunan secara sistematis dan pencatatan secara tertulis semua keterangan yang diperlukan untuk memperoleh ikhtisar mengenai berbagai keterangan dan dalam hubungan satu dengan yang lain, yang biasanya diperlukan bagi pemimpin. Dalam pengertian tersebut administrasi hanya diartikan sebagai kegiatan catat mencatat, tulis menulis, mengirim dan menyimpan keterangan.

Secara epistemologi, administrasi memiliki makna sebagai berikut:

1. Menurut Sondang P. Siagian, administrasi adalah keseluruhan proses pelaksanaan daripada keputusan yang telah diambil dan pelaksanaan itu biasanya dilakukan oleh dua orang atau lebih untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya (1974: 2).
2. Administrasi adalah aktivitas atau proses yang terutama bersangkutan dengan cara untuk menyelenggarakan tujuan yang telah ditentukan. Administrasi adalah proses yang lazim terdapat dalam segenap usaha bersama, baik usaha pemerintah, atau swasta, sipil atau militer, baik yang berskala kecil maupun besar.
3. Administrasi adalah pengorganisasian dan bimbingan orang-orang agar dapat melaksanakan suatu tujuan khusus.
4. Administrasi adalah pengorganisasian dan bimbingan orang-orang agar dapat melaksanakan suatu tujuan khusus (Staf Dosen BPA-UGM, 1970: 1).
5. Administrasi adalah segenap proses penyelenggaraan dalam setiap usaha kerja sama sekelompok manusia untuk mencapai tujuan tertentu.
6. J. Wayong dalam bukunya, *Fungsi Administrasi Negara*, mengemukakan administrasi adalah kegiatan yang dilakukan untuk mengendalikan suatu usaha (pemerintah) agar tujuan tercapai.

Dari beberapa pengertian di atas, tampak bahwa kegiatan administrasi tidak terbatas hanya pada ketatausahaan, namun meliputi seluruh kegiatan atau rangkaian kegiatan pengendalian usaha kerja sama manusia untuk mewujudkan tujuan bersama.

Definisi tersebut perumusanya berbeda-beda, dan ternyata dalam perbedaan itu ada unsur yang sama, persamaan itu antara lain:

1. Administrasi merupakan kegiatan manusia atau sebagai gejala sosial, karena berlangsung dalam interaksi antar-manusia.
2. Administrasi merupakan proses berupa berbagai kegiatan atau rangkaian kegiatan atau berbagai kejadian yang kompleks.
3. Rangkaian kegiatan itu berupa kerja sama sekelompok manusia atau sejumlah personal (dua orang atau lebih).
4. Kerja sama bermaksud untuk mencapai tujuan bersama yang telah ditetapkan melalui pembagian tugas, tidak sebagai pengotakan kerja, namun sebagai kesatuan kerja yang terarah pada pencapaian tujuan.

Dari pengertian dan unsur administrasi tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa administrasi adalah kegiatan atau rangkaian kegiatan sebagai proses pengendalian usaha kerja sama sekelompok manusia untuk mencapai tujuan bersama yang telah ditetapkan sebelumnya (Nawawi, 1997: 7).

B. Administrasi Pendidikan

Kegiatan administrasi dilaksanakan dalam setiap kelompok, termasuk dunia pendidikan. Oleh karenanya, administrasi pendidikan pada dasarnya adalah *applaid* dari kegiatan-kegiatan administrasi dalam berbagai usaha pendidikan yang diselenggarakan oleh sekelompok manusia. Dengan demikian, administrasi pendidikan bukanlah kegiatan pendidikan, namun kegiatan pengendalian rangkaian pendidikan agar berjalan secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuannya.

Pendidikan adalah usaha sadar untuk mengembangkan kepribadian dan kemampuan manusia, baik di dalam maupun di luar sekolah. Berikut adalah pengertian mengenai pendidikan:

1. Usaha pendidikan yang diselenggerakan secara sengaja, berencana, terarah, dan sistematis melalui suatu lembaga disebut pendidikan formal.
2. Usaha yang diselenggarakan secara sengaja, namun tidak berencana dan tidak sistematis di lingkungan keluarga disebut pendidikan informal.
3. Usaha pendidikan yang diselenggarakan secara sengaja dan berencana tetapi tidak sistematis di luar lingkungan keluarga dan lembaga pendidikan formal disebut pendidikan nonformal.

Semua usaha kependidikan yang disebutkan di atas tertuju pada sutu tujuan umum, yakni untuk membantu anak-anak mencapai kedewasaannya. Untuk itu, usaha kependidikan dilakukan sebagai usaha membantu perkembangan pribadi dan kemampuan manusia (terutama anak-anak) sesuai dengan tuntutan masyarakat.

Usaha tersebut harus terencana, sengaja, terarah, dan sistematis terutama di lembaga pendidikan formal yang diatur dan diawasi oleh pemerintah dengan tidak mengurangi arti usaha-usaha pendidikan lainnya. Di lingkungan setiap usaha pendidikan, terutama pendidikan formal melalui sekolah, memiliki tujuan pendidikan. Tujuan ini disebut tujuan institusional yang berbeda antara satu dengan lainnya sesuai dengan jenis dan tingkatannya masing-masing. Untuk mencapai tujuan tersebut, diperlukan berbagai kegiatan pengendalian usaha pendidikan, sebagai usaha kerja sama. Pengendalian itulah yang dimaksud dengan kegiatan administrasi pendidikan.

Sejalan dengan uraian di atas, berikut akan dijelaskan beberapa pengertian administrasi pendidikan:

1. Albert H.Shuster dan Wilson F. Weetlzer mengatakan, "Administrasi sekolah dapat didefinisikan sebagai seni dan sains untuk mengintegrasikan gagasan, materi, dan pribadi secara kreatif ke dalam unit kerja organis dan harmonis untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Tujuan yang sangat ingin digapai adalah pembangunan berkelanjutan bagi warga untuk komunitas dan bangsa kita. Fungsi Administrasi sekolah pada umumnya mencakup memimpin para staf, menyediakan materi pengajaran, dan mengarahakan operasional pendidikan lainnya."
2. Menurut Oteng Sutisna, administrasi di mana pun sama, baik dalam pemerintahan, perusahaan, dan pendidikan. Atau, dalam usaha besar dan kompleks seperti departemen pendidikan atau dalam usaha kecil dan sederhana seperti sekolah. Sehubungan dengan itu, dirumuskannya pengertian administrasi sebagai keseluruhan proses yang membuat sumber-sumber personal dan material yang sesuai tersedia dan efektif bagi tercapainya tujuan kerja sama. Ia mengerjakan fungsi-fungsinya denga jalan memengaruhi perbuatan orang-orang.
3. Menurut G. Z. Roring, admnistrasi pendidikan adalah cara bekerja dengan orang-orang dalam rangka mencapai tujuan pendidikan yang efektif. Artinya, mendatangkan hasil yang baik, tepat, dan benar sesuai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.
4. Administarsi pendidikan dapat diartikan pula sebagai pelaksanaan pimpinan yang mewujudkan aktivitas kerja sama yang efektif bagi tercapainya tujuan pendidikan.
5. Administrasi pendidikan adalah seluruh kegiatan sekolah yang meliputi usaha-usaha besar, seperti, perumusan kebijakan, kontrol, perlengkapan, dan seterusnya,

sampai kepada usaha-usaha kecil dan sederhana seperti menjaga sekolah dan sebagainya.

6. Administrasi pendidikan adalah rangkaian kegiatan atau keseluruhan proses pengendalian usaha kerja sama sejumlah orang untuk mencapai tujuan pendidikan secara berencana dan sistematis yang diselenggarakan di lingkungan tertentu, terutama lembaga pendidikan formal.

Sejalan dengan pengertian tersebut, perlu ditekankan kembali perbedaan antara kegiatan administrasi sebagai usaha pengendalian berbagai kegiatan pencapaian tujuan pendidikan dengan kegiatan operasional di bidang pendidikan untuk mencapai tujuan yang lain. Kegiatan operasional pendidikan adalah kegiatan-kegiatan teknis edukatif, seperti kegiatan mengajar-belajar, bimbingan, penyuluhan, supervisi pendidikan, dan lain-lain. Untuk melasanakan tugas-tugas tersebut secara efektif, diperlukan tenaga profesional dalam bidang pendidikan, termasuk kemampuan profesional dalam menguasai materi pelajaran/bidang studi di luar bidang pendidikan.

Maksud kegiatan administrasi pendidikan, menyangkut kemampuan pengendalian kegiatan opersional, adalah agar secara serempak bergerak dan terarah pada pencapaian tujuan pendidikan. Tujuan adminitrasi pendidikan pada dasarnya adalah mengusahakan terwujudnya efisiensi dan efektivitas yang tinggi dalam menyelenggarakan tugas-tugas operasional pendidikan yang bersifat teknis edukatif dalam mencapai tujuan pendidikan di lingkungan tertentu. Untuk memperjelas perbedaan tersebut, dapat dilihat dalam contoh sebagai berikut:

1. Menyusun kurikulum, mengatur agar kurikulum dapat dilaksanakan, menyediakan dan memelihara kegiatan, mengadakan dan mengatur proposional, merealisasikan kuikulum, dan lain-lain adalah kegiatan administrasi pendidikan.
2. Sedangkan kegiatan menyusun persiapan mengajar berupa rencana pembelajaran, mengajar secara aktual, membimbing murid belajar agar mencapai prestasi yang maksimal sesuai dengan kemampuannya, menyusun dan melaksanakan evaluasi pendidikan, dan lain-lain adalah kegiatan operasional pendidikan.

C. Tujuan Administrasi Pendidikan

Tujuan Administrasi pendidikan adalah meningkatkan efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan kegiatan operasional kependidikan dalam mencapai tujuan pendidikan. Sesuai tujuan pendidikan, yang pada dasarnya bermaksud mengembangkan kepribadian dan kemampuan agar menjadi warga negara yang memilki kualitas sesuai dengan cita-cita bangsa berdasarkan falsafah negara pancasila. Oleh karena itu, kebijaksanaan (*policy*) penyelenggaraan dan pembinaan serta pengembangan pendidikan berada sepenuhnya di tangan pemerintah. Secara umum, telah digariskan di dalam Undang-Undang Dasar Republik Indonesia tahun 1945 Pasal 31 ayat 2, "Pemerintah mengusahakan dan menyelenggarakan suatu sistem pengajaran nasional, yang diatur dengan Undang-Undang."

Oleh karena bidang pendidikan merupakan usaha yang berada di bawah pengendalian dan pengawasan pemerintah, secara umum dapat dikatakan bahwa administrasi pendidikan merupakan kegiatan dari administrasi negara (*public administration*), terlepas dari penyelenggaraan lembaga pendidikan

berupa sekolah-sekolah dari dalam unit untuk masing-masing mewujudkan pula kegiatan administrasi pendidikan di lingkungannya.

Jika dilihat dari sudut administrasi pendidikan di sekolah, ada juga *private administration*, yaitu pengelolaan unit sekolah sebagai usaha kerja sama dalam mengatur rumah tangganya terlepas dari campur tangan pemerintah. Dalam hubungan ini, tidak berarti sekolah-sekolah terlepas dari jangkuan pemerintah, terutama mengenai pengendalian kegiatan operasional pendidikan yang harus tetap terarah pada pencapaian tujuan yang diselenggrakan oleh pemerintah. Pengelolaan yang bersifat private administration, dapat berwujud administrasi perusahaan atau administrasi niaga. Sebab, dalam urusan rumah tangganya, sekolah-sekolah tersebut harus mengatur pembiayaannya sendiri. Agar dapat menjalankan fungsinya secara efektif sebagai lembaga pendidikan formal, pengaturan rumah tangganya antara lain meliputi:

1. pengaturan uang sekolah,
2. pengatutan dan pembayaran honorarium guru dan pencarian berbagai sumber keuangan lainnya,
3. pengadaan, pembinaan guru, dan lain-lain.

Usaha melaksanakan kepentingan sendiri sebagai badan swasta pada dasarnya tidak boleh bertentangan dengan tujuan pembinaan persatuan dan dan kesatuan bangsa berdasarkan falsafah negara Pancasila.

Terkait dengan uraian di atas, tujuan administrasi pendidikan sebagai bagian dari administrasi negara adalah untuk mencari sistem dan mengembangkannya agar menjadi sarana efektif bagi pencapian tujuan pendidikan. Sistem tersebut merupakan total sistem agar setiap gerak langkahnya merupakan satu kesatuan yang terarah pada pencapaian tujuan

pendidikan yang bersifat nasional. Dari total sistem tersebut, dikembangkan pula sub-sub sistem yang masing-masing harus menunjang pencapaian tujuan pendidikan secara nasional. Administrasi pendidikan, menyangkut pengendalian dan pengawasan total sistem dan sub sistem itulah yang berada di tangan pemerintah. Sedangkan administrasi pendidikan di lingkungan unit kerja atau sekolah sebagai unsur sub-sistem, diselenggarakan sendiri oleh masing-masing unit sebagai perwujudan dari usaha kerja sama sekelompok manusia.

D. Ruang Lingkup Administrasi Pendidikan

Seluruh kegiatan administrasi dalam dunia pendidikan merupakan lingkup administrasi pendidikan, yakni sejak mencatat penerimaan siswa, pegawai dan guru, pengadaan sarana dan perlengkapan (*input*), pengelolaan pembelajaran sejak penyusunan jadwal, persiapan, pelaksanaan, dan evaluasi hasil belajar. Bahkan, hingga menghitung lulusan, kualitas, dan ke mana lulusan tersebut melanjutkan dan/atau bekerja, sampai mendeteksi keberadaan lulusan dan timbal baliknya (*output*).

Namun demikian, para ahli memberikan garapan ruang lingkup yang berbeda (tergantung pandangan masing-masing dan latar belakang mereka). Untuk memperoleh ruang lingkup yang lebih beragam, berikut adalah beberapa pendapat yang dikutip dari infodiknas.com.

Sagala (2005: 19) menjelaskan, cakupan administrasi pendidikan tidak hanya administrasi sekolah atau administrasi pembelajaran, pandangan seperti ini merupakan pandangan yang sempit. Administrasi pendidikan lebih luas dari itu, meskipun muara semua kebijakannya adalah sekolah atau satuan pendidikan pada semua jenjang dan jenis. Jadi, administrasi pendidikan ada pada tataran pengambil kebijakan

dan pada tataran satuan pendidikan. Administrasi pendidikan pada tataran pemerintah, baik pusat maupun daerah, berkaitan dengan anggaran pendidikan, standar kurikulum, standar ketenagaan, akreditasi sekolah, dan pelayanan kebutuhan sekolah sebagai pendidikan formal maupun pendidikan nonformal, yaitu pendidikan luar sekolah serta pendidikan kedinasan.

Administrasi pendidikan pada satuan pendidikan berkaitan dengan penerapan teori-teori pendidikan dalam pelayanan belajar, teknik-teknik konseling belajar, manajemen sekolah, dan semua kegiatan yang mendukung dan memperlancar aktivitas-aktivitas satuan pendidikan untuk mencapai tujuan.

Berdasarkan substansinya, administrasi pendidikan menurut Sutisna (1989: 36) dapat ditinjau dari dua pendekatan, yaitu pendekatan tugas dan pendekatan proses. Fokus pendekatan tugas dalam administrasi pendidikan menjawab pertanyaan apa yang harus dikerjakan oleh administrator. Studi yang dilakukan oleh Universitas OHIO, sebagaimana dilaporkan Ramseyer et. al. (1955) dalam Sutisna (1989: 36-37) berhasil mengidentifikasi sembilan kegiatan administrator, yaitu: (1) Menentukan tujuan-tujuan; (2) membuat kebijaksanaan; (3) menentukan peranan-peranan; (4) mengoordinasikan fungsi-fungsi administratif; (5) menaksir efektivitas; (6) bekerja dengan kepemimpinan masyarakat untuk meningkatkan perbaikan dalam pendidikan; (7) menggunakan sumber-sumber pendidikan dari masyarakat, melibatkan orang-orang; dan (9) melakukan komunikasi. Fokus pendekatan proses dalam administrasi pendidikan menjawab pertanyaan bagaimana administrator melakukan kegiatannya.

Sears (1950) sebagaimana dikutip Said (1988: 74) mengemukakan bahwa pendekatan proses dalam administrasi pendidikan merupakan satu kesatuan yang terdiri dari lima unsur, yaitu: perencanaan, pengorganisasian, direksi, koordinasi, dan pengontrolan. Dasuqi dan Soemantri (1992: 12-16) mengemukakan proses administrasi pendidikan meliputi: (1) Membuat keputusan; (2) merencanakan; (3) mengorganisasikan; (4) mengomunikasikan; (5) mengoordinasikan; (6) mengawasi; dan (7) menilai. Morphet et. al. (1974: 145) mengemukakan proses administrasi pendidikan terdiri dari tujuh komponen, yaitu: (1) *Decision making*; (2) *planning*; (3) *organizing*; (4) *communicating*; (5) *influencing*; (6) *coordinating*; dan (7) *evaluating*.

Ruang lingkup administrasi dapat pula ditinjau dari bidang garapannya. Daryanto (1998: 26) mengelompokkan ruang lingkup administrasi pendidikan menjadi tiga bidang garapan, yaitu: (1) bidang administrasi material; (2) bidang administrasi personal; dan (3) bidang administrasi kurikulum. Dasuqi dan Somantri (1992: 16-20) mengemukakan administrasi pendidikan dalam operasionalnya memiliki bidang garapan sebagai berikut: (1) program pendidikan; (2) murid atau peserta didik; (3) personil lembaga pendidikan; (4) kantor dan fasilitas lembaga pendidikan; (5) keuangan lembaga pendidikan; (6) pelayanan bantuan lembaga pendidikan; dan (7) hubungan lembaga dan masyarakat.

Hoy dan Miskel (2001) menjelaskan ruang lingkup materi kajian administrasi pendidikan bersumber dari pemikiran bahwa sekolah merupakan suatu sistem sosial. Sekolah sebagai sistem sosial memiliki empat elemen atau sub sistem penting, yaitu struktur, individu, budaya, dan politik. Perilaku organisasi merupakan fungsi dari interaksi elemen-elemen ini dalam konteks pengajaran dan pembelajaran. Lingkungan juga me-

rupakan aspek penting dari kehidupan organisasi; lingkungan tidak hanya menyediakan sumber bagi sistem tersebut tetapi juga menyediakan kendaladan peluang lainnya.

(*http://www.infodiknas.com/pengertian-dan-ruang-lingkupadministrasi-pendidikan/Administrasi Pendidikan).*

E. Perbedaan Administrasi dan Manajemen

Dalam pemakaian sehari-hari, kata administrasi sudah dikenal sejak zaman Belanda sampai saat ini, yang biasa disebut dengan kegiatan catat mencatat. Di Indonesia, disiplin ilmu administrasi diperkenalkan oleh ilmuwan Amerika yang mendirikan jurusan administrasi sebagai ekplorasi pembinaan keilmuwan. Maka, administrasi menjadi ilmu yang *establish* dengan ditetapkannya jurusan, program studi, dan lembaga seperti administrasi negara, jurusan administrasi pendidikan, prodi administrasi pendidikan, administrasi negara, dan lain-lain.

Dua hal yang menjadi bertentangan di masyarakat saat ini adalah pengertian antara administrasi yang dikenal sejak zaman Belanda—sebagai kegiatan catat mencatat dari setiap aktivitas—dengan persepsi akademisi bahwa administrasi bukan sekadar catat mencatat, namun keseluruhan proses kerja sama antara dua orang atau lebih untuk mencapai suatu tujuan.

Dari berbagai literatur di Inggris, istilah yang serupa pemahamannya dengan administrasi di Amerika adalah manajemen. Dan, istilah manajemen dalam perkembangannya sangat pesat sehingga bermunculan jurusan manajemen, program studi manajemen, bahkan menjadi lembaga yang berdiri sendiri. Kata manajemen hampir dipakai pada setiap kegiatan atau aktivitas organisasi maupun lembaga.

Mendasari hal tersebut, apakah manajemen sama dengan

administrasi ataukah berbeda antara administrasi dengan manajemen? Di Indonesia, istilah ini setidaknya ada tiga pendapat, yaitu: (1) Administrasi lebih luas dari manajemen; (2) administrasi lebih sempit dari manajemen; dan (3) administrasi sama dengan manajemen (Rohiat, 2010: 51)

Menurut kelompok pertama, administrasi lebih luas dari manajemen. Mereka menganggap administrasi sebagai suatu aktivitas strategis melalui pembuatan kebijakan dan keseluruhan proses kerja sama, sedangkan manajemen merupakan aktivitas melaksanakan kebijakan yang bekerja langsung dengan orang-orang untuk merealisasikan kebijakan. Menurut Lepawsky (Sagala, 2006: 41) menyatakan, administrasi dalam arti luas mencakup organisasi dan manajemen. Siagian menyatakan bahwa administrasi terdiri dari tiga bagian, yaitu manajemen, organisasi, dan kegiatan operasi. Mc Conkey (1989) memaparkan perbedaan antara administrator, manajer, dan pemimpin adalah: (1) Manajemen merupakan aspek administrasi; (2) kepemimpinan merupakan inti dari manajemen (motor penggerak); (3) manajemen merupakan inti dari administrasi dan *leadership*; dan (4) *human relation* merupakan inti dari kepemimpinan.

Menurut kelompok kedua, administrasi lebih sempit dari manajemen. Sebab, administrasi hanya diartikan sebagaimana peninggalan Belanda—pengertiannya terbatas pada kegiatan ketatausahaaan, korespondensi, kearsipan, dan sejenisnya, sehingga manajemen yang berada pada posisi mengatur, memberdayakan, dan mengendalikan orang menjadi lebih diposisikan dibanding administrasi. Pemakaian ini lebih banyak dilakukan pada perusahaan, organisasi tingkat unit, atau pada *lower* manajemen, seperti manajer personalia pada bagian administrasi dan staf.

Kelompok ketiga mengartikan administrasi dan manajemen adalah sejajar, sama, dan bisa digunakan istilahnya secara berganti disesuaikan konteks tanpa kehilangan makna (*interchangable*). Biasanya, istilah ini digunakan pada level *middle* sampai *lower*. Misalnya, kepala dinas dapat disebut manajer atau administrator, kepala sekolah bisa dikatakan administrator atau juga manajer. Disebut manajer karena mereka bekerja melalui orang lain dan mengatur orang-orang agar berdaya guna. Disebut administrator karena tidak hanya mengatur orang secara langsung, karena ada beberapa hal yang secara strategis, ia putuskan dan tidak langsung bersentuhan dengan orang-orang secara langsung, namun melalui kebijakan (Engkoswara, 2010: 51).

BAB 6
MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM

(*Kajian dasar tentang pengertian dan fungsi-fungsi manajemen pendidikan Islam*)

﴿يُدَبِّرُ ٱلْأَمْرَ مِنَ ٱلسَّمَآءِ إِلَى ٱلْأَرْضِ ثُمَّ يَعْرُجُ إِلَيْهِ فِي يَوْمٍ كَانَ مِقْدَارُهُۥٓ أَلْفَ سَنَةٍ مِّمَّا تَعُدُّونَ﴾

Dia mengatur segala urusan dari langit ke bumi, kemudian (urusan) itu naik kepada-Nya dalam satu hari yang kadarya (lamanya) adalah seribu tahun menurut perhitunganmu.
(As-Sajdah: 5)

Akhir-akhir ini, manajemen telah mendominasi seluruh organisasi, termasuk organisasi pendidikan, sehingga, sekitar tahun 1999 muncul program studi baru di Perguruan Tinggi Islam yang disebut Manajemen Pendidikan Islam. Sampai saat ini, konsentrasi tersebut telah berkembang luas di berbagai perguruan tinggi Islam. Kemunculannya belum sepenuhnya memberikan ketegasan apa yang disebut Manajemen Pendidikan Islam, apakah manajemen yang diterapkan dalam pendidikan Islam, ataukah manajemen pendidikan yang dilandasi nilai-nilai Islam, ataukah manajemen yang dilandasi nilai-nilai Islam yang dilaksanakan di dalam organisasi pendidikan Islam maupun organisasi lain? Untuk itu, bab ini mencoba menguraikan berbagai pendapat para pakar dari buku-buku dan pengalaman penulis selama mengikuti perkuliahan di Manajemen Pendidikan Islam.

Kata manajemen saat ini kemunculannya banyak dikalim oleh Barat, bahkan dianggap sebagai produk ilmuwan Barat, sehingga menjadi ilmu manajemen. Pendapat yang berbeda ditunjukan oleh Kamal Muhammad Islam dalam bukunya *Manajemen Pendidikan Islam* atau *Khashâish Madrasatin Nubuuwah* (hlm. 7) bahwa ilmu manajemen yang selama ini selalu diklaim hasil penemuan bangsa Barat ternyata milik Islam seutuhnya. Lantaran sejak Nabi Ibrahim a.s. sampai masa Rasulullah Saw., ilmu manajemen sudah dipraktikkan dalam kehidupan beliau sehari-hari, terutama dalam melaksanakan misi dakwah.

Boleh jadi, lantaran kurang pengembangan, atau kurang dikembangkan, disosialisasikan, diperkenalkan, dipromosikan, dan dimasyarakatkan oleh para tokoh, sehingga ilmu manajemen tenggelam bersamaan dengan hingar bingarnya berita berbagai penemuan ilmu pengetahuan dari Barat.

Ilmu manajemen sebagai ilmu pengetahuan yang ilmiah, lengkap dengan segala unsur, fungsi, dan ciri khasnya dapat digali dan ditemukan untuk disempurnakan dan disesuaikan dengan keadaan zaman oleh setiap orang yang mau menyimak dan meneliti dalam Al-Qur'an, Hadits, berbagai riwayat, dan kisah dari kehidupan Rasulullah Saw. dan para sahabat.

Terlepas dari itu semua, perbedaan dan perselisihan pendapat menjadi tidak penting manakala tujuan manajemen yang sesungguhnya belum mampu diaplikasikan dalam organisasinya, terlebih dalam pendidikan. Hal terpenting adalah bagaimana manajemen diterapkan dalam lembaga pendidikan agar dapat menghasilkan generasi muda Islam yang taqwa, mandiri, tegar, siap diandalkan, dan ber-*akhlâqul karîmah*. Sebab, manajemen yang bersumber dari Islam sangat relevan dengan tujuan pendidikan itu sendiri.

Di Indonesia, manajemen pendidikan Islam atau biasa disingkat MPI, merupakan konsentrasi yang berkembang sekitar tahun 1999. Spesifikasi keilmuwan ini (kalau boleh disebut) masih dianggap sebagian kalangan ilmuwan belum dikenal, belum diketahui, mana bentuknya, mana wujudnya, dan apa gunanya. Bahkan, ada sebagian dari cendekiawan yang berpendapat bahwa manajemen pendidikan Islam hanya perwujudan yang mengada-ada atau pemaksaan kehendak dari kalangan intelektual Muslim di kalangan PTAI. Kata "Islam" yang melekat pada disiplin ilmu ini dipandang sebagai adopsi dari disiplin ilmu yang telah ada sebelumnya dan telah mapan, kemudian diberi label Islam (lihat Muhaimin et. al., 2010: 1).

Ada pandangan lain bahwa ilmu agama Islam tidak jelas demarkasinya dari ilmu-ilmu lain. Lebih ironis lagi, hanya sekadar memberikan legalitas dan justifikasi bahwa hal itu sudah benar dan sudah ada dalam Islam. Namun demikian, jika para pemikir dan ilmuwan Islam mampu menjelaskan secara kukuh dengan landasan filosofis dan ilmiah, serta mampu memberikan perbedaan dengan ilmu yang lain, maka otonomisasi keilmuwan tentang manajemen pendidikan Islam tidak akan diragukan lagi.

Ketika manajemen pendidikan Islam, memiliki otonomisasi keilmuwan yang mandiri, maka akan jelas ruang lingkup, fungsi, dan kajiannya. Apakah MPI ini hanya untuk pendidikan Islam, atau dapat diterapkan di sekolah-sekolah atau lembaga-lembaga umum? Tentu harus diperjelas dan dipertegas di mana proposisi manajemen pendidikan Islam itu sendiri.

Dari segi tujuan manajemen pendidikan, maka orientasinya adalah bagaimana sebuah lembaga pendidikan dapat melaksanakan aktivitas, merencanakan, mengoordinasi, me-

laksanakan, dan mengawasi pekerjaan masing-masing dalam organisasi secara efektif dan efisien. Efektif, berarti pekerjaannya telah dilaksanakan dengan tepat, sedangkan efisiens dimaksudkan mendapatkan *output* sebesar-besarnya dari *input* sekecil-kecilnya. Pertanyaannya, apakah dalam manajemen pendidikan Islam hanya mencari keuntungan duniawi semata, memenuhi sasaran lulusan 100 %, lalu melanjutkan ke tingkat selanjutnya dengan modal sekecil-kecilnya?

Dalam manajemen pendidikan Islam, sasaran efektif dan efisien lebih dari itu, di samping *output* lulusan yang memenuhi berbagai kriteria tersebut, juga harus memiliki sasaran lain yang memberikan keseimbangan duniawi dan ukhrawi. Maksudnya, di samping memiliki kualitas yang memenuhi kriteria lulusan standar nasional/internasional, namun juga memiliki *akhlâqul karîmah* atau memberikan bekal anak didik yang mampu menjalankan ajaran Islam dengan baik dan benar. Paling tidak, lulusannya dapat melaksanakan shalat secara mandiri, mampu menjadi imam, mampu membaca dengan benar, dan mengkaji Al-Qur'an.

A. Definisi Manajemen Pendidikan Islam

Membahas definisi manajemen pendidikan Islam, beberapa ahli dalam pendidikan Islam memberikan definisi yang beragam, meskipun memiliki substansi yang tidak jauh berbeda. Beberapa definisi tersebut adalah sebagai berikut:

1. Mujamil Qamar (2007: 10), manajemen pendidikan Islam adalah suatu proses pengelolaan lembaga pendidikan Islam secara islami dengan cara menyiasati sumber-sumber belajar dan hal-hal lain yang terkait untuk mencapai tujuan pendidikan Islam secara efektif dan efisien. Makna definitif ini oleh Mujamil Qamar dijabarkan dalam enam implikasi yang membentuk satu

kesatuan sistem dalam manajemen pendidikan Islam sebagai berikut:

a. Proses pengelolaan lembaga pendidikan Islam secara islami, aspek ini menghendaki adanya muatan-muatan nilai Islam dalam proses pengelolaan lembaga pendidikan Islam. Misalnya, penekanan pada penghargaan, maslahat, kualitas, kemajuan, dan pemberdayaan. Selanjutnya, upaya pengelolaan diupayakan bersandar pada pesan-pesan dari Al-Qur'an dan Hadits agar selalu dapat menjaga sifat islami.
b. Terhadap lembaga pendidikan Islam. Hal ini menunjukkan objek dari manajemen yang secara khusus diarahkan untuk menangani lembaga pendidikan Islam dengan segala keunikannya. Maka, manajemen ini bisa memaparkan cara-cara pengelolaan pesantren, madrasah, perguruan tinggi Islam, dan lain sebagainya.
c. Proses pengelolaan lembaga pendidikan Islam menghendaki adanya sifat inklusif dan ekslusif. Frasa secara islami menunjukkan sikap inklusif, yang berarti kaidah-kaidah manajerial yang dirumuskan dalam buku ini bisa dipakai untuk pengelolaan pendidikan selain pendidikan Islam (selama sesuai dengan nilai-nilai Islam). Sedangkan frasa lembaga pendidikan Islam menunjukkan keadaan eksklusif karena menjadi objek langsung dari kajian ini, hanya terfokus pada lembaga pendidikan Islam, sedangkan lembaga pendidikan lainnya sudah terbahas habis dalam buku-buku manajemen.
d. Dengan cara menyiasati. Frasa ini mengandung strategi yang menjadi salah satu pembeda antara administrasi dengan manajemen. Manajemen penuh

siasat dan strategi yang diarahkan untuk mencapai suatau tujuan. Begitu juga dengan manajemen pendidikan Islam yang senantiasa diwujudkan melalui strategi tertentu. Adakalanya pengelolaan strategi tersebut sesuai dengan strategi dalam mengelola lembaga pendidikan umum, namun bisa jadi berbeda sama sekali lantaran adanya situasi khusus yang dihadapi lembaga pendidikan Islam.

e. Sumber-sumber belajar dan hal-hal lain yang terkait. Sumber belajar di sini memiliki cakupan yang luas, yaitu: (1) manusia yang meliputi guru/ustadz/dosen, siswa, santri/mahasiswa, para pegawai dan para pengurus yayasan; (2) bahan, meliputi perpustakaan, buku paket ajar, dan lain sebagainya; (3) lingkungan, merupakan segala hal yang mengarah pada masyarakat; (4) alat dan peralatan, seperti laboratorium; dan (5) aktivitas. Adapun hal-hal lain yang terkait bisa berupa keadaan sosial politik, sosio-ekonomi, maupun sosio-religius yang dihadapi oleh lembaga pendidikan Islam itu sendiri.

f. Tujuan pendidikan Islam, hal ini merupakan arah dari keseluruhan pengelolaan lembaga pendidikan Islam sehingga tujuan ini sangat memengaruhi komponen-komponen lainnya, bahkan mengendalikannya.

g. Efektif dan efisien, maksudnya berhasil guna dan berdaya guna. Artinya, manajemen yang berhasil mencapai tujuan dengan penghematan tenaga, waktu, dan biaya. Efektif dan efisien merupakan penjelasan terhadap komponen-komponen sebelumnya, sekaligus mengandung makna penyempurnaan dalam proses pencapaian tujuan pendidikan Islam.

Efektif menekankan pada aksiologi, sedangkan efisien menitikberatkan pada epistimologi.

Pemetaan tersebut oleh Mujamil Qamar ditampilkan dalam tabel berikut:

Sub-sistem Filsafat	Komponen-Komponen	Keterangan
Ontologi	• Lembaga pendidikan Islam • Sumber-sumber belajar • Hal-hal lain yang terkait	• Lembaga pendidikan Islam • Sumber-sumber belajar • Hal-hal lain yang terkait
Epistimologi	• Proses pengelolaan secara islami • Cara menyiasati	• Cara pengelolaan makro • Cara pengelolaan mikro
Aksiologi	• Pencapaian tujuan pendidikan Islam	• Hasil pengelolaan
Gabungan aksiologi dan epistimologi	• Efektif dan efisien	• Menjelaskan keadaan aksiologi dan epistimologi; efektif menekankan pada hasil (aksiologi) sedang efisien menekankan pada cara (epistimologi)

TABEL 7.1. Peta Filsafat dalam Manajemen Pendidikan Islam

2. Menurut Ramayulis (2008: 260), manajemen pendidikan Islam adalah proses pemanfaatan semua sumber daya yang dimiliki (umat Islam, lembaga pendidikan, atau lainnya), baik perangkat keras maupun lunak. Pemanfaatan tersebut dilakukan melalui kerja sama dengan orang lain secara efektif, efisien, dan produktif untuk mencapai kebahagiaan dan kesejahteraan, baik di dunia maupun di akhirat.

3. Menurut Sulistyorini (2009: 140) mendefinisikan manajemen pendidikan Islam adalah suatu proses penataan/pengelolaan lembaga pendidikan Islam yang melibatkan sumber daya manusia Muslim dan non-Muslim dalam menggerakkannya untuk mencapai tujuan pendidikan Islam secara efektif dan efisien.

   Suatu pekerjaan dikatatakan efektif kalau pekerjaan itu memberikan hasil sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan. Dengan kata lain, kalau pekerjaan itu sudah mampu merealisasikan tujuan lembaga pendidikan Islam, dalam hal ini yang melaksanakan pekerjaan itu adalah manajer. Efektivitas manajer hanya bisa berwujud bila manajer mampu melaksanakan perannya sebagai manajer untuk mencapai tujuan pendidikan Islam yang telah ditetapkan (Sulistiyorini, 2009: 14).

4. Muhaimin et. al., (2010: 3) menyatakan, manajemen pendidikan Islam lebih khusus lagi mengarah pada manajemen yang diterapkan dalam pengembangan pendidikan Islam. Dalam arti, menggunakan dan mengelola sumber daya pendidikan Islam secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan pengembangan; kemajuan, kualitas proses, dan hasil pendidikan Islam itu sendiri. Sudah barang tentu, aspek manajer dan *leader* yang islami atau dijiwai oleh nilai-nilai Islam atau yang berciri khas Islam, harus melekat pada manajemen pendidikan Islam.

   Pemaknaan konsep manajemen pendidikan Islam, dalam arti manajemen yang diterapkan di pendidikan Islam, mengasumsikan seluruh sumber daya (mulai dari pengelolaan *input*, proses, dan *output*) mengadopsi manajemen yang berlaku di dunia pendidikan maupun industri, tinggal menyesuaikan di lembaga pendidikan

Islam. Hal ini berarti sama, antara manajemen, manajemen pendidikan, dan manajemen pendidikan Islam. Sebab, intinya manajemen diterapkan di lembaga pendidikan atau pendidikan Islam. Sedangkan arti pemaknaan islami dalam pendidikan atau hasil pendidikan itu merupakan ciri khas awal dari pendidikan Islam itu sendiri.

Pemaknaan lain yang mengatakan bahwa aspek *leader*, manajer yang islami atau yang dijiwai nilai-nilai Islam harus melekat pada manajemen pendidikan Islam. Hal ini memiliki implikasi yang luas dan menarik, yakni ketika manajer pendidikan, manajer pendidikan Islam, manajer suatu lembaga, dan organisasi umum dijiwai dengan nilai-nilai Islam, maka hasil atau *output* dari produk ini juga akan terjiwai oleh Islam. Jika hal ini merupakan makna manajemen pendidikan Islam, maka otonomisasi ilmu manajemen pendidikan Islam juga dapat diterapkan di mana pun, baik di sekolah umum, madrasah, organisasi, dan lembaga yang relevan.

5. Nizar Ali dan Ibi Satibi dalam *Manajemen Pendidikan Islam* (2009: 137) tidak mendefinisikan manajemen pendidikan Islam, namun mendefinisikan manajemen dalam pendidikan Islam. Artinya, manajemen dimaknai sebagaimana manajemen dan konsep-konsep manajemen lainnya, mengenai pengertian, tujuan, prinsip-prinsip, dan fungsi manajemen pada umumnya. Hanya saja, diskursus manajemen dalam pendidikan Islam mengalami perluasan, di mana manajemen dalam pendidikan Islam dipenuhi dengan nilai-nilai transendental, sedangkan karakteristik Islam dalam ranah manajemen menjadi khas yang membedakan konsep manajemen pada umumnya. Dengan ungkapan lain,

ruang lingkup kajian manajemen yang semula kajian manajemen kering dari nilai-nilai spiritual, maka manajemen pendidikan dalam Islam dipenuhi dengan nilai-nilai transendental.

Manajemen pendidikan dalam Islam memiliki akar yang kuat, yaitu dari Sang Pencipta Manusia. Hal ini menjadi landasan operasional dan moral dalam melaksanakan manajemen, juga prinsip yang ideal dalam proses manajemen dalam pendidikan Islam. Berikut adalah prinsip-prinsip manajemen pendidikan Islam yang dijelaskan dalam Al-Qur'an:

a. Keikhlasan (Al-A'raf: 29)
b. Kejujuran (Az-Zumar: 33)
c. Amanat (An-Nisa': 58)
d. Keadilan (Al-Maidah: 8)
e. Dinamis (Ar-Ra'd: 10)
f. Praktis/aplikatif (Al-'Ashr: 1-3)
g. Fleksibel (Al-Anbiya': 107)

6. Syafaruddin (2005) dalam *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam* tidak terlalu spesifik mendefinisikan manajemen pendidikan Islam, namun ia mengupas konsep, prinsip, dan strategi manajemen dalam lembaga pendidikan Islam. Hal yang menarik dari buku ini adalah menyinggung tentang pendekatan Islam terhadap manajemen dan bagaimana manajemen yang islami, sehingga tataran manajemen yang seperti ini akan mampu dilaksanakan dalam lembaga dan organisasi mana pun.

   Jadi, manajemen sebagai proses pengelolaan pekerjaan dan pranata sosial masyarakat, menuntut pembumian nilai-nilai Islam. Karena itu, prinsip bekerja sama,

keadilan, dan tanggung jawab sangat melekat pada perilaku manajerial islami. Sofyan Syafri Harahap (1992) mengemukakan bahwa manajemen islami diartikan sebagai suatu ilmu manajemen yang berisi struktur teori yang menyeluruh dan konsisten, serta dapat dipertahankan dari segi empirisnya yang didasari pada jiwa dan prinsip-prinsip Islam. Dengan kata lain, manajemen islami ialah penerapan prinsip-prinsip yang islami dalam mengelola organisasi untuk kebaikan dan kemajuan manusia.

Dalam terminologi Islam—yang secara khusus menyebutkan istilah manajemen, belum ada yang populer. Dalam bahasa Arab, istilah manajemen disebut *yudabbaru* (mengarahkan, mengelola, melaksanakan, menjalankan, mengatur, dan mengurusi). Asal katanya adalah *dabbara* (mengatur), *mudabbir* (pengatur), dan *mudabbar* (yang diatur). Dalam Al-Qur'an, kata *mudabbir* muncul dalam empat ayat yang menggambarkan bahwa Allah Swt. mengatur segala urusan. Ayat-ayat tersebut adalah Surah Yunus: 3 dan 31, Ar-Ra'd: 2, dan As-Sajadah: 5. Menurut Mahdi Ghulsyaini (1986), dalam Al-Qur'an ada lebih 750 ayat yang menunjukkan fenomena alam. Dan, manusia diminta untuk dapat memikirkannya agar dapat mengetahui Tuhan melalui fenomena tersebut.

7. Marno dan Trio Supriyatno (2008) dalam buku *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam* menjelaskan bahwa istilah manajemen pendidikan Islam memunculkan beberapa asumsi pemahaman. *Pertama*, pendidikan Islam yang dalam penyelenggaraannya memakai konsep dan teori manajemen yang berkembang dalam dunia bisnis. *Kedua*, pendidikan Islam yang dalam penyeleng-

garaannya menggunakan prinsip dan konsep yang digali dari sumber khazanah keislaman. *Ketiga*, pendidikan Islam yang dalam penyelenggaraannya menggunakan prinsip, konsep, dan teori yang telah berkembang dalam dunia bisnis dengan menjadikan Islam sebagai nilai yang memandu dalam proses penyelenggaraannya.

Buku ini mendefinisikan manajemen pendidikan Islam sebagai bentuk kerja sama dalam melaksanakan fungsi-fungsi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penyusunan personalia (*staffing*), pengarahan dan kepemimpinan (*leading*), serta pengawasan (*controlling*) terhadap berbagai usaha anggota organisasi dan penggunaan sumber daya manusia, finansial, fisik, dan lainnya dengan menjadikan Islam sebagai landasan pemandu dalam praktik operasionalnya. Intinya, berusaha membantu seseorang atau sekelompok siswa menanamkan ajaran dan menumbuhkan nilai-nilai Islam.

Jika dicermati dari definisi tersebut, Marno dan Trio mendefinisikan manajemen pendidikan Islam pada asumsi ketiga, yakni pendidikan Islam yang dalam penyelenggaraanya menggunakan konsep manajemen yang sudah ada dengan menjadikan nilai-nilai Islam sebagai landasan pemandu. Dengan demikian, manajemen pendidikan Islam dalam buku tersebut tidak berdiri sendiri dan masih menggunakan manajemen yang berkembang sebagaimana teori-teori yang ada.

8. Baharuddin dan Moh. Makin (2010) dalam *Manajemen Pendidikan Islam* mendefinisikan bahwa manajemen pendidikan Islam sebagai manajemen yang dikembangkan atau dilaksanakan dalam lembaga Pendidikan Islam. Buku ini membahas manajemen secara umum sebagaimana konsep-konsep yang ada, bukan spesifikasi

manajemen pendidikan Islam, namun lebih pada manajemen pengembangan lembaga pendidikan Islam.

Kesimpulan dalam buku ini adalah upaya sistematis yang terencana, terorganisasi, memimpin, dan mengendalikan lembaga pendidikan dengan segala aspeknya untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien agar seluruh komponen sistem lembaga pendidikan Islam berkembang ke arah yang lebih baik, lebih besar, dan lebih sempurna. Indikator lebih baik dan sempurna meliputi banyak hal, di antaranya, bidang pembelajaran, ketenagaan, administrasi, sarana-prasarana, keuangan, dan partisipasi masyarakat sebagai *stakeholders*-nya.

Delapan definisi di atas memiliki nilai yang sama. Maksudnya, adanya nilai-nilai islami yang melengkapi dalam praktik manajemen, namun dalam penerapannya memiliki beberapa perbedaan/pertanyaan, di antaranya, apakah manajemen yang dilandasi nilai-nilai Islam bisa diterapkan dalam lembaga pendidikan umum, maupun lembaga pendidikan Islam? Atau, manajemen pendidikan yang dilandasi nilai-nilai Islam dapat dilaksanakan di lembaga pendidikan Islam? Dalam pembahasan buku-buku di atas, ada kesamaan antara manajemen, manajemen pendidikan, dan manajemen pendidikan Islam. Muncul pertanyaan, apa yang membedakan antara manajemen, manajemen pendidikan, dan manajemen pendidikan Islam?

Jawabannya, kita harus menyadari dan menyepakati, bahkan menggali kembali bahwa dalam Al-Qur'an jelas sudah tersedia tentang konstruksi dan nilai-nilai manajemen—mulai definisi, dasar, dan fungsi-fungsinya. Memang, ilmuwan Barat memiliki definisi, dasar, dan fungsi-fungsi manajemen yang tersusun sedemikian rupa, sedangkan para ilmuwan Is-

lam, khususnya di Indonesia, baru memulai setelah adanya konstruksi manajemen, lalu menyesuaikan konstruksi manajemen dan disandingkan relevansinya dengan Al Qur'an. Hasilnya, seluruh definisi, dasar, dan fungsi manajemen (konstruksi manajemen) yang dikemukakan ilmuwan Barat ternyata sudah ada, bahkan lebih luas dalam Al-Qur'an.

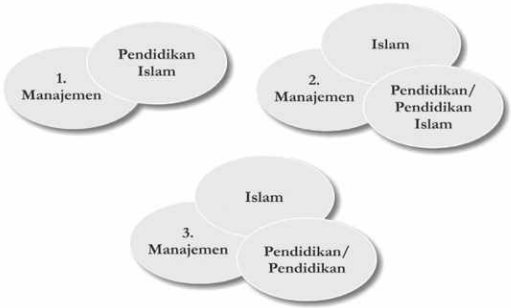
Maka, yang disebut manajemen pendidikan Islam adalah manajemen yang dilandasi nilai-nilai Islam yang diterapkan pada lembaga pendidikan Islam. Oleh karenanya, seluruh fungsi manajemen yang dilaksanakan di lembaga pendidikan Islam harus mencerminkan nilai-nilai islami. Mengapa demikian, sebab jika membaca berbagai literatur tentang buku manajemen pendidikan, manajemen pendidikan Islam, ternyata definisi dan fungsi manajemen yang muncul adalah konstruksi manajemen (karya ilmuwan Barat), hanya sebagian yang ditambah atau direlevansikan dengan dunia pendidikan atau pendidikan Islam atau dunia Islam.

Namun di sisi lain, bagaimana dengan aplikasi konsep manajemen umum di lembaga pendidikan Islam? Bagaimana jika manajemen yang dilandasi nilai-nilai islami diterapkan pada lembaga pendidikan dan lembaga pendidikan Islam? Apakah masih termasuk manajemen pendidikan Islam? Apakah manajemen pendidikan yang didasari nilai-nilai Islam, jika diterapkan di lembaga pendidikan dan pendidikan Islam, juga termasuk kajian manajemen pendidikan Islam? Menurut kami, ketiganya masuk dalam kajian ilmu manajemen pendidikan Islam. Jika demikian, maka manajemen pendidikan Islam adalah manajemen yang dilandasi nilai-nilai Islam yang diterapkan di lembaga pendidikan maupun pendidikan Islam.

Alur pemahaman manajemen pendidikan Islam dapat digambarkan sebagai berikut:

1. **Manajemen dalam Pendidikan Islam**
   Implementasi berbagai fakta, konsep, prinsip, dan prosedur manajemen dalam Pendidikan Islam.
2. **Manajemen Pendidikan dalam Islam**
   Konsep manajemen pendidikan dilihat dari perspektif Islam, baik secara filosofis, konseptual maupun operasional yang dilaksanakan di lembaga pendidikan maupun lembaga pendidikan Islam.
3. **Manajemen Pendidikan Islam**
   Manajemen pendidikan yang didasarkan pada nilai-nilai ajaran Islam di lembaga pendidikan maupun lembaga pendidikan Islam.

Atau digambar maupun pendidikan Islaman sebagai berikut :



Gambar 7.2. Alur Konsep Manajemen Pendidikan Islam

Sedangkan dari sisi perbedaan antara manajemen pendidikan dan manajemen pendidikan Islam, dapat ditabelkan sebagai berikut:

NO	KOMPONEN PEMBEDA	MANAJEMEN PENDIDIKAN	MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
1	Pendekatan kajian	Intelektual fungsional.	Spritual-intelektual-fungsional.
2	Objek kajian	Lembaga pendidikan umum	Lembaga pendidikan Islam.
3	Ruang lingkup kajian/sasaran	Manajemen pendidikan berbasis ilmu (*scientific based educational management*).	Manajemen pendidikan berbasis nilai (nilai *ilâhiyyah* dan nilai *insâniyyah*) (*value based educational management*).
4	Sumber teori	Teori Barat.	Teori Islam dan Barat.
5	Sumber nilai	Peradaban Barat.	Al-Quran, Hadits, peradaban Islam, dan peradaban Barat.
6	Makna manajemen	kemampuan dan keterampilan khusus untuk melakukan kegiatan dalam usaha mencapai tujuan organisasi yang produktif, efektif, dan efisien.	kemampuan dan keterampilan khusus untuk melakukan kegiatan dalam usaha mencapai tujuan organisasi yang memberikan jaminan ketenagaan bagi semua personil.
7	Makna manajemen pendidikan	Penataan bidang garapan pendidikan yang dilakukan melalui aktivitas perencanaan, pengorganisasian, pengomunikasian, pemotivasian, penganggaran, pengendalian, pengawasan, penilaian, dan pelaporan secara sistematis untuk	Penataan bidang garapan pendidikan yang dilakukan melalui aktivitas untuk mencapai tujuan pendidikan secara berkualitas dengan semangat kebersamaan, persaudaraan, dan keadilan.

		mencapai tujuan pendidikn secara berkualitas.	
8	Tujuan manajemen	Mencapai kinerja organisasi secara produktif, efektif, efisien, dan berkualitas.	Mencapai kinerja organisasi secara produktif, efektif, efisien, dan berkualitas dengan mengapresiasi nilai-nilai *ilâhiyyah* dan *insâniyyah*
9	Pendekatan manajemen	Empiris, perilaku individu, perilaku kelompok, sistem sosial, teori keputusan, peranan manajerial, matematikal, manajemen operasional, dan situasional.	Teologis, historis, empiris, perilaku individu, perilaku kelompok, sistem sosial, teori keputusan, peranan manajerial, matematikal, manajemen operasional, dan situasional.
10	Prinsip manajemen	Berorientasi pada tujuan Mempertimbangkan sumber daya Memperhatikan aspek psikologis Memperhatikan nilai-nilai yang berkembang di masyarakat.	Berorientasi pada tujuan, dampak bagi masyarakat, dan akhirat Mempertimbangkan sumber daya Memperhatikan aspek psikologis dan teologis Memperhatikan nilai-nilai yang berkembang di masyarakat.
11	Fungsi manajemen	Membuat kerja organisasi berjalan lancar.	Membuat para personil punya kesadaran bahwa bekerja merupakan ibadah.

Tabel 7.2. Perbedaan antara Manajemen Pendidikan dan Manajemen Pendidikan Islam

Secara umum, karakteristik manajemen pendidikan Islam jika dimaknai dengan manajemen yang dilandasi nilai-nilai Islam diterapkan dilembaga pendidikan, lembaga pendidikan Islam adalah:

1. Bersumber dari ayat-ayat *qauliyyah* dan *kauniyyah*.
2. Sebagai alat untuk memberikan ruh pengelolaan pendidikan dan pendidikan Islam secara lebih komprehensif dan religius.
3. Sebagai alat untuk mengembangkan institusi pendidikan dan pendidikan Islam alternatif yang pantas diteladani dan dijadikan pijakan dalam realitas sosio-kultural.
4. Sebagai alat untuk membawa mata rantai institusi pendidikan Islam dari satu masa ke masa lainnya, sehingga terjadi kesinambungan budaya dan keutuhan wawasan dalam membangun institusi pendidikan Islam alternatif.
5. Menjadikan institusi pendidikan, pendidikan Islam sebagai cagar budaya praktik hidup islami.
6. Tipe ini bidangnya bersifat konseptual, sehingga tidak memerlukan urutan kajian secara hierarki dan prosedural.

Prospek lulusan manajemen pendidikan Islam adalah pencari kerja dan pencipta lapangan kerja. Pencari kerja berarti lulusan manajemen pendidikan Islam siap bekerja di manapun dan jadi apapun, terutama menjadi *leader* dan manajer yang baik dan bertanggung jawab sesuai profesional kerja dan amanah sampai akhirat. Pencipta kerja berarti lulusan MPI siap berinovasi menciptakan peluang kerja, baik di lembaga pendidikan, maupun lembaga atau organisasi sosial.

Adapun profil utama lulusannya adalah menjadi tenaga kependidikan (tenaga administrasi) pada lembaga pendidikan dan organisasi yang menangani pendidikan, seperti pengelola lembaga pendidikan Islam, pendidik, manajemen, dan administrasi RA/TK, MI/SD, SMP/MTs, AMA/SMK/MAK, pengelola pelatihan, pengelola SDM, peneliti bidang manajemen, manajemen pendidikan dan pendidikan Islam, wirausaha, manajer proyek sistem pendidikan, analisis sistem pendidikan, guru/trainer bidang pendidikan, desainer program pelatihan, dan konsultan pendidikan

Berikut ini pengembangan manajemen pendidikan Islam, yang dalam buku ini mendefinisikan manajemen yang dilandasi nilai-nilai islami yang dilaksanakan dalam lembaga pendidikan Islam, meskipun praktiknya dapat diterapkan di lembaga pendidikan apapun, maupun organisasi manapun.

B. Dasar Manajemen Pendidikan Islam

Dasar merupakan alas terbawah sebagai pijakan, sebagai acuan, dan sebagai kekuatan penyangga untuk sesuatu yang akan ditanam, ditaruh, dan dibebankan di atasnya. Untuk itu, sesuatu yang paling dasar, dianjurkan agar kuat, kokoh, dan tidak goyah. Maka, dalam manajemen pendidikan Islam diperlukan dasar yang kuat, yakni iman. Apapun jika dilandasi iman, sesuatu yang akan kita kerjakan akan selalu ke jalan yang lurus dan benar. Ada sebuah keyakinan jika seluruh pegawai, karyawan, dan pejabat dalam melaksanakan pekerjaaanya jika didasari dengan iman, pasti akan aman. Jika dalam pendidikan, maka *output* lulusannya akan bermutu dan hasil pekerjaannya menjadi berkah. Sebaliknya, jika iman tidak dijadikan dasar dalam mengelola organisasi dan pendidikan Islam, ia akan menjadi kurang berkah, kurang maju, dan kurang bermutu. Apalagi jika manajer dan karyawan

dalam memperoleh jabatan, pekerjaan hanya didasari ingin dipuji, mendapat penghormatan dari orang lain, dan ingin mendapat keuntungan, maka tunggulah kehancuran, mutu yang rendah, dan hasil pekerjaan tidak berkah.

Sebagaimana definisi manajemen pendidikan Islam di atas, maka dasar manajemen pendidikan Islam adalah sumber ajaran Islam itu sendiri, yang dijelaskan dengan prinsip dasar sebagai berikut:

1. Beriman

Dasar ini dijelaskan dalam surah Ali Imran ayat 28:

﴿لَا يَتَّخِذِ ٱلْمُؤْمِنُونَ ٱلْكَٰفِرِينَ أَوْلِيَآءَ مِن دُونِ ٱلْمُؤْمِنِينَ ۖ وَمَن يَفْعَلْ ذَٰلِكَ فَلَيْسَ مِنَ ٱللَّهِ فِى شَىْءٍ إِلَّآ أَن تَتَّقُوا۟ مِنْهُمْ تُقَىٰةً ۗ وَيُحَذِّرُكُمُ ٱللَّهُ نَفْسَهُۥ ۗ وَإِلَى ٱللَّهِ ٱلْمَصِيرُ﴾

"Janganlah orang-orang beriman menjadikan orang kafir sebagai pemimpin, melainkan orang-orang beriman. Barangsiapa berbuat demikian, niscaya dia tidak akan memperoleh apa pun dari Allah, kecuali karena (siasat) menjaga diri dari sesuatu yang kamu takuti dari mereka. Dan, Allah memperingatkan kamu akan diri (siksa)-Nya, dan hanya kepada Allah tempat kembali." (Ali 'Imran: 28)

2. Bertaqwa

Dasar mengapa harus taqwa? Ternyata, dalam Al-Qur'an dijelaskan bahwa orang-orang yang bertaqwa akan melaksanakan perintah Allah Swt., menjauhi larangan-Nya, dan mereka akan diberikan kemenangan, sebagaimana firman-Nya,

﴿إِنَّ لِلْمُتَّقِينَ مَفَازًا﴾

"Sungguh, orang-orang yang bertakwa mendapat kemenangan." (An-Naba': 28)

3. Musyawarah

Musyawarah merupakan ajaran Islam, oleh karenanya, musyawarah menjadi dasar dalam manajemen umum dan pendidikan Islam, sebagaimana firman-Nya,

﴿فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ ٱللَّهِ لِنتَ لَهُمْ ۖ وَلَوْ كُنتَ فَظًّا غَلِيظَ ٱلْقَلْبِ لَٱنفَضُّوا۟ مِنْ حَوْلِكَ ۖ فَٱعْفُ عَنْهُمْ وَٱسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِى ٱلْأَمْرِ ۖ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى ٱللَّهِ ۚ إِنَّ ٱللَّهَ يُحِبُّ ٱلْمُتَوَكِّلِينَ﴾

"Maka berkat rahmat Allah engkau (Muhammad) berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya engkau bersikap keras dan berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekitarmu. Karena itu, maafkanlah mereka dan mohonkanlah ampunan untuk mereka, dan bermusyawarahlah dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian, apabila engkau telah membulatkan tekad, maka bertawakallah kepada Allah. Sungguh, Allah mencintai orang yang bertawakal."
(Ali Imran: 159).

C. Sifat-Sifat Manajemen Pendidikan Islam

Sifat-sifat dalam manajemen pendidikan Islam hendaknya dimiliki oleh setiap manajer. Jika belum memilikinya, hendaknya para manajer berusaha menggali nilai-nilai Islam sebagai sifat keseharian dalam memimpin dan terefleksi dalam kehidupan. Begitu juga dalam mendorong efektivitas pekerjaan, hendaknya para manajer juga harus mampu menjadikan karyawannya memiliki sifat-sifat dalam manajemen pendidikan Islam, baik melalui rapat, pertemuan bulanan, ataupun kegiatan-kegiatan rutin lainnya di lembaga pendidikan dengan menanamkan nilai-nilai Islam sebagai dasar sifat pekerjaan. Sehingga, dengan sifat-sifat yang demikian, Allah Swt. akan memberikan keberkahan dan kebaikan dalam pekerjaan, dan pasti, seluruh manajer dan karyawan dalam lembaga tersebut akan merasa bahagia dan nyaman dalam bekerja.

Menurut Jawahir Tantowi (1983: 559), sifat-sifat manajemen yang dinukilkan dari ayat-ayat Al-Qur'an antara lain adalah sebagai berikut:

1. Berpengetahuan luas, kreatif, inovatif, peka, lapang dada, dan selalu tanggap.

Bukti relevansi dalam Al-Qur'an, Surah Al-Mujadalah ayat 11:

﴿يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوٓاْ إِذَا قِيلَ لَكُمۡ تَفَسَّحُواْ فِي ٱلۡمَجَٰلِسِ فَٱفۡسَحُواْ يَفۡسَحِ ٱللَّهُ لَكُمۡۖ وَإِذَا قِيلَ ٱنشُزُواْ فَٱنشُزُواْ يَرۡفَعِ ٱللَّهُ ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ مِنكُمۡ وَٱلَّذِينَ أُوتُواْ ٱلۡعِلۡمَ دَرَجَٰتٖۚ وَٱللَّهُ بِمَا تَعۡمَلُونَ خَبِيرٞ﴾

"Wahai orang-orang yang beriman! Apabila dikatakan kepadamu, 'Berilah kelapangan di dalam majelis-majelis,' maka lapangkanlah, niscaya Allah akan memberi kelapangan untukmu. Dan apabila dikatakan, 'Berdirilah kamu,' maka berdirilah, niscaya Allah akan mengangkat (derajat) orang-orang yang beriman di antaramu dan orang-orang yang diberi ilmu beberapa derajat. Dan Allah Mahateliti apa yang kamu kerjakan." (Al-Mujadalah: 11)

2. Bertindak adil, jujur, dan konsekuwen

Sesuai dengan Al-Qur'an dalam Surah An-Nisa,

﴿إِنَّ ٱللَّهَ يَأۡمُرُكُمۡ أَن تُؤَدُّواْ ٱلۡأَمَٰنَٰتِ إِلَىٰٓ أَهۡلِهَا وَإِذَا حَكَمۡتُم بَيۡنَ ٱلنَّاسِ أَن تَحۡكُمُواْ بِٱلۡعَدۡلِۚ إِنَّ ٱللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُم بِهِۦٓۗ إِنَّ ٱللَّهَ كَانَ سَمِيعَۢا بَصِيرٗا﴾

"Sungguh, Allah menyuruhmu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan apabila kamu menetapkan hukum di antara manusia hendaknya kamu menetapkannya dengan adil. Sungguh, Allah sebaik-baik yang memberi pengajaran kepadamu. Sungguh, Allah Maha Mendengar, Maha Melihat." (An-Nisa': 58).

3. Bertanggung jawab

Salah satu sifat yang harus dimiliki dalam manajemen ada-

lah tanggung jawab, dan inilah yang sering membuat orang jadi munafik, membalikkan fakta karena takut mengakui kesalahan atau menghindari tanggung jawab. Islam bertentangan dengan yang demikian, karena Islam mengajarkan untuk bertanggung jawab, sebagaimana firman-Nya,

﴿وَلَا تَكْسِبُ كُلُّ نَفْسٍ إِلَّا عَلَيْهَا ۚ وَلَا تَزِرُ وَازِرَةٌ وِزْرَ أُخْرَىٰ﴾

"Setiap perbuatan dosa seseorang, dirinya sendiri yang bertanggung jawab. Dan seseorang tidak akan memikul beban dosa orang lain." (Al-An'am: 164).

4. Selektif terhadap informasi

﴿يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوٓاْ إِن جَآءَكُمْ فَاسِقُۢ بِنَبَإٖ فَتَبَيَّنُوٓاْ أَن تُصِيبُواْ قَوْمَۢا بِجَهَٰلَةٖ فَتُصْبِحُواْ عَلَىٰ مَا فَعَلْتُمْ نَٰدِمِينَ﴾

"Wahai orang-orang yang beriman! Jika seseorang yang fasik datang kepadamu membawa suatu berita, maka telitilah kebenarannya, agar kamu tidak mencelakakan suatu kaum karena kebodohan (kecerobohan), yang akhirnya kamu menyesali perbuatanmu itu." (Al-Hujurat: 6).

5. Memberikan peringatan

﴿وَذَكِّرْ فَإِنَّ ٱلذِّكْرَىٰ تَنفَعُ ٱلْمُؤْمِنِينَ﴾

"Dan tetaplah memberi peringatan, karena sesungguhnya peringatan itu bermanfaat bagi orang-orang Mukmin." (Adz-Dzariyat: 55).

6. Memberikan petunjuk dan pengarahan

﴿وَجَعَلْنَا مِنْهُمْ أَئِمَّةً يَهْدُونَ بِأَمْرِنَا لَمَّا صَبَرُواْ ۖ وَكَانُواْ بِـَٔايَٰتِنَا يُوقِنُونَ﴾

"Dan Kami jadikan di antara mereka itu pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah Kami selama mereka sabar. Mereka meyakini ayat-ayat Kami." (As-Sajdah: 24)

Jika digali lebih dalam lagi, sebenarnya sifat-sifat *mahmûdah* sebagai cermin dalam kehidupan islami yang dapat dipancarkan hingga ranah manajemen akan ditemukan lebih banyak lagi. Dan, jika digali lebih dalam lagi dari beberapa surah dan ayat di atas, lalu dijadikan sifat bagi perilaku dalam melaksanakan pekerjaan, mengatur pekerjaan, dan aplikasi manajemen, maka sifat-sifat tersebut akan berpengaruh pada keberhasilan manajemen yang efektif dan efisien. Sebab, seluruh komponen akan melaksanakan pekerjaannya, bertanggung jawab sesuai tugasnya, serta saling memberikan nasihat dan petunjuk.

Dengan demikian, kehidupan atau seluruh perilaku manajemen akan dipengaruhi oleh nilai-nilai Islam. Dan, yakinlah bahwa dengan sifat-sifat tersebut, keberhasilan manajemen—termasuk manajemen pendidikan Islam, akan tercapai sesuai visi, misi, dan tujuannya. Dengan sifat tanggung jawab tersebut, pemimpin akan mengetahui bahwa kepimpinannya akan dimintai pertanggungjawaban oleh Allah Swt. di dunia dan akhirat, tidak hanya itu, begitu juga bawahan dan siapapun tidak akan lepas dari pertanggungjawaban.

Rasulullah Saw. mengajarkan kita, dari Ibnu Umar r.a., Rasulullah Saw. bersabda,

كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ، اَلْإِمَامُ رَاعٍ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ، وَالرَّجُلُ رَاعٍ فِي أَهْلِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ، وَالْمَرْأَةُ رَاعِيَةٌ فِي بَيْتِ زَوْجِهَا وَمَسْئُولَةٌ عَنْ رَعِيَّتِهَا، وَالْخَادِمُ رَاعٍ فِي مَالِ سَيِّدِهِ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ، وَكُلُّكُمْ رَاعٍ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ

"Kalian adalah pemimpin yang akan dimintai pertanggungjawaban. Penguasa adalah pemimpin dan akan dimintai pertanggungjawaban atas kepemimpinannya. Suami adalah pemimpin keluarganya dan akan dimintai pertanggungjawaban atas kepemimpinannya. Istri adalah pemimpin di rumah suaminya dan akan dimintai pertang-

gungjawaban atas kepemimpinannya. Pelayan adalah pemimpin dalam mengelola harta tuannya dan akan dimintai pertanggungjawaban tentang kepemimpinannya. Oleh karena itu, kalian sebagai pemimpin akan dimintai pertanggungjawaban atas kepemimpinannya." (HR. Bukhari dan Muslim)

D. Ruang Lingkup Praktik Manajemen Pendidikan Islam

Jika pengertian manajemen pendidikan Islam adalah praktik manajemen yang dilandasi nilai-nilai Islam yang diterapkan pada lembaga pendidikan Islam, maka lingkup praktik manajemen pendidikan Islam adalah:

1. Pondok Pesantren
2. Madrasah Diniyah
3. PAUD Islam, RA/BA, TPA, TA dan sejenisnya
4. Madrasah Ibtidaiyah (MI)/SD Islam, MTs/SMP Islam, MA, SMA Islam, SMK Islam atau lembaga yang di bawah naungan Yayasan Islam
5. PTAI atau PT yang diselenggarakan di bawah Yayasan Islam
6. Pelajaran Agama Islam di sekolah, madrasah dan Perguruan Tinggi
7. Pendidikan Islam dalam keluarga, majlis taklim, dan institusi lain yang menyelenggarakan pendidikan Islam
8. Atau, organisasi/kegiatan-kegiatan pendidikan lain yang diselenggarakan secara islami.

Berbeda lagi jika manajemen pendidikan Islam diartikan sebagai manajemen yang dilandasi oleh nilai-nilai ajaran Islam yang diterapkan dalam lembaga pendidikan. Maka, lingkup praktik manajemen pendidikan Islam akan lebih luas yang dapat dipraktikkan di mana pun, termasuk lembaga pendidikan Islam. Yaitu, seluruh organisasi maupun lembaga yang

menyelenggarakan pendidikan, mulai dari pendidikan formal dan nonformal maupun informal di bawah binaan Kementerian Pendidikan Nasional, Dinas Pendidikan, di bawah binaan Kementerian Agama, lembaga pendidikan di bawah Kementerian Perhubungan, Kemendagri, dan kementerian lainnya. Juga, lembaga lain, termasuk kurusus-kursus maupun organisasi yang menyelenggarakan pendidikan, termasuk industri dan perkantoran atau biasa disebut lembaga pendidikan formal, informal, dan nonformal.

E. Unsur-Unsur Manajemen Pendidikan Islam

Mendasari dari definisi manajemen pendidikan Islam, maka unsur-unsurnya berupa:

1. *Man* (Manusia)

   Manusia yang ada di lembaga pendidikan Islam, berarti sumber daya manusia yang ada di dalam lembaga Pendidikan Islam. Hal ini meliputi: pimpinan (yaitu kiai, kepala/ketua/rektor/direktur dan wakil-wakilnya), kepala/kabag dan staf TU, guru/dosen/ustadz/mudabir, kepala laboratorium, kepala perpustakaan, ketua penjaminan mutu, bidang humas, penelitian, ekstra kurikuler, UKS, koperasi/bidang usaha, siswa, orang tua, pemerintah, masyarakat sekitar, satpam, penjaga sekolah, petugas kebersihan, yayasan, dan *stakeholders* lainnya. Keseluruhan SDM tersebut tentu minimal harus mampu membaca, memahami, dan menulis Al-Qur'an dan Hadits.

2. Material

   Bahan yang ada di lembaga pendidikan Islam, meliputi: sarana-prasarana pendidikan seperti gedung, gedung perpustakaan, gedung laboratorium, auditorium, masjid/mushalla, lapangan olah raga, ruang kepala/wakil

sekolah, kepala TU, pelaksana TU, guru, karyawan, BP/BK, koperasi, UKS, WC karyawan, WC siswa, ruang OSIS, ruang kegiatan kesiswaan (seperti sanggar seni, pramuka, PMR, dll). Semuanya harus diperoleh dengan jalan yang halal, dilaksanakan dengan cara yang halal, dan disampaikan dengan cara yang baik dan adil.

3. *Machine* (Mesin)

   Meliputi hal-hal yang berpautan dengan penggerak demi kelancaran pelaksanaan manajemen di lembaga pendidikan Islam, hal ini meliputi: mobil, sepeda motor, sepeda, perangkat komputer, generator, perangkat elektronik pembelajaran, buku, papan tulis, spidol, printer, alat laboratorium, alat dan media pembelajaran, alat olah raga, seni, dan lain-lain. Semua alat atau mesin tersebut harus dipergunakan dengan baik sesuai kemanfaatannya, terutama bagi siswa dan *stakeholders* lembaga, serta dioperasikan oleh orang yang memiliki kemampuan.

4. *Money* (Uang)

   Uang merupakan unsur utama dalam pelaksanaan manajemen; uang merupakan alat pembayaran atas keperluan lembaga untuk menunjang tercapainya tujuan dan membayar jerih payah hasil kerja SDM. Sumber keuangan di lembaga pendidikan Islam biasanya berasal dari swadaya masyarakat, swadaya kiai, siswa/mahasiswa/BOS/BOS pendamping daerah, APBN/APBD, bantuan masyarakat/orangtua, dan lainnya yang harus dikelola dengan baik. Hal ini meliputi perencanaan penggunaan anggaran, pelaksanaan anggaran dan evaluasi anggaran, serta laporan akuntabilitas keuangan dan kinerja. Apapun yang dilaksanakan harus direncanakan, diproses, dan dilaporkan kepada pemberi anggaran.

Namun sebaiknya dilaporkan kepada *stakeholders* atau diumumkan sehingga transparansi dan kepercayaan terhadap lembaga semakin kuat.

Terkadang, masih banyak lembaga pendidikan Islam yang percaya begitu saja terhadap penyelenggara pendidikan. Apalagi di lingkungan pesantren, pengelolaan anggaran yang sentralistik sangat dominan, yakni kiai memegang kekuasaan penuh dalam keuangan dan memiliki kepercayaan penuh. Sebab, ada anggapan bahwa kiai dan yang bekerja di pesantren sudah saling dapat dipercaya sehingga tidak memerlukan laporan, apalagi banyak dana yang dikeluarkan oleh orang tertentu dari keluarga kiai. Hal ini sebenarnya wajar karena untuk honor dan kesejahteraan di pesantren atau lembaga pendidikan Islam saja kurang dan terkadang ditalangi, lantas untuk apa lagi dilaporkan? (Mungkin ini yang banyak terjadi di lembaga pendidikan Islam).

Agar lembaga pendidikan Islam memiliki administrasi dan manajemen yang baik dari sisi keuangan, diperlukan pengelolaan anggaran dan laporannya, sehingga keperluan seluruh kegiatan di lembaga pendidikan Islam dapat terbaca dan terukur. Hal ini berguna untuk evaluasi perbaikan anggaran dan mutu pendidikan, misalnya nilai anggaran kesejarteraan guru yang kurang, nilai anggaran kegiatan pembelajaran yang kurang, kemudian dievaluasi dan dicarikan jalan keluar untuk pemenuhan anggaran pada masa mendatang. Jika anggaran ini dikelola dan dievaluasi dengan baik, maka efektivitas pengelolaan lembaga pendidikan Islam menjadi lebih efektif dan efisien menuju tercapainya mutu yang diidamkan. Uang dalam konteks Islam, harus diperoleh

dan dipergunakan dengan cara yang baik, halal, dan tidak menyimpang, serta memberikan manfaat.

5. *Methode* (Metode)

   Metode atau cara, merupakan strategi untuk mencapai sesuatu yang telah direncanakan dengan efektif dan efisien. Cara dalam pengelolaan lembaga pendidikan Islam meliputi berbagai hal: strategi rekrutmen *input*, strategi proses, dan strategi *output*.

   Strategi *input* merupakan cara menerima dan mengelola penerimaan (*input*) mulai dari rekrutmen tenaga kependidikan, rekrutmen siswa, dan rekrutmen atau pembelian keperluan lembaga pendidikan Islam. Rekturmen tenaga kependidikan, misalnya dengan mencari SDM terbaik yang sesuai dengan karakteristik lembaga pendidikan agar dapat diandalkan untuk mengelola penerimaan siswa, anggaran, pembelajaran, dan lulusan. Sedangkan rekrutmen siswa tentu sebanyak mungkin dan sebaik mungkin dari segi kualitas dan kuantitas, akan tetapi kalau cara rekrutmennya mengedepankan pada kuantitas, maka diperlukan SDM pembelajaran yang lebih bagus. Namun jika dari segi kualitas, maka lebih mengutamakan kualitas mengaji dan pelaksanaan shalat bagi siswa/santri baru, dan kualitas intelektualnya, bakat dibidang olah raga, seni, dan budaya, serta sesuai kriteria yang diinginkan lembaga tersebut. Untuk meningkatkan SDM, perlu strategi pelatihan dan model yang sejenis sesuai latar belakang dan tugasnya masing-masing. Apapun metode yang akan digunakan dalam meningkatkan efektivitas pencapaian tujuan harus memperhatikan nilai kebaikan, tidak merugikan, memberikan manfaat, dan caranya baik dan halal. Demikian seterusnya.

6. *Market* (Pasar)

Dari segi manajemen, pasar merupakan lahan jual beli (transaksi) untuk meraih keuntungan. Jika dari sudut pendidikan—merupakan organisasi *non-profit*, maka orientasi pasar adalah bagaimana lembaga pendidikan tersebut banyak diminati dan memiliki daya tarik untuk menyekolahkan anaknya di lembaga pendidikan tersebut. Jika dari segi lulusan, maka lulusan lembaga pendidikan tersebut mudah diterima oleh masyarakat dan diserap dunia kerja. Dengan demikian, lembaga pendidikan jika ingin diterima oleh pasar, harus mampu membaca perubahan zaman, dunia kerja, dan aspirasi keperluan pendidikan masyarakat. Misalnya, sekitar pesisir pantai atau laut yang karakteristik penduduknya adalah nelayan, maka dibangunlah pendididkan yang memiliki kurikulum tentang perikanan, kelautan, pelayaran, dan sejenisnya dengan tetap mengedepankan kualitas iman, taqwa, atau paling tidak, mampu membaca dan menulis Arab, Al-Qur'an, memahami dan mengamalkan Al-Qur'an, serta rajin menunaikan shalat lima waktu.

Strategi pemasaran di lembaga pendidikan, khususnya Islam, harus memberikan tampilan nilai plus, seperti lulusan madrasah pasti mampu shalat, mengaji, menjadi imam, khatib, bahkan mampu berkomunikasi minimal dua bahasa, Arab dan Inggris, dan menampilkan visi kekinian dipadu dengan nilai agamis atau menampilkan keseimbangan duniawi dan ukhrawi.

F. Fungsi-Fungsi Manajemen Pendidikan Islam

Mengacu dari pengertian manajemen pendidikan Islam, maka fungsi manajemen pendidikan Islam adalah sebagai berikut:

1. *Planning* (Perencanaan)

   Dalam Al-Qur'an banyak dijumpai ayat-ayat yang menjelaskan dan dapat dijadikan sandaran untuk menyusun *planning*. Sebagaimana teori manajemen, inti manajemen adalah keuntungan yang sebesar-besarnya, baik dari segi keuntungan finansial atau material, maupun keuntungan kebahagiaan dunia dan pahala dunia akhirat, dalam titik tertentu dapat disebut kemenangan, kegembiraan, dan keberuntungan.

   Jika ditinjau dari sisi manajemen, ayat ini mengisyaratkan kepada kita pentingnya perencanaan. Dengan perencanaan yang baik, kebaikan dan keuntungan akan segera diperoleh. Ini adalah dalil Al-Qur'an yang memiliki kekuatan dan kebenaran hakiki, sehingga, wajar dan hampir menjadi sebuah kewajiban dalam lembaga pendidikan Islam untuk membuat perencanaan.

   Untuk membuat perencanaan yang baik, jika mengikuti isyarat-isyarat dalam ayat-ayat berikut, maka langkah-langkahnya adalah:

   a. Ruku' dan sujud. Ini merupakan ayat yang memerintah shalat. Hal ini dapat diartikan bahwa dalam penyusunan perencanaan, diperlukan doa, shalat istikharah, shalat tahajjud, dan shalat hajat demi kepentingan lembaga.
   b. *Wa'budû* (sembahlah); dalam konteks manajemen, penggalan ayat ini dapat dimaknai beribadahlah. Ini merupakan perintah dan mengisyaratkan agar ma-

nusia senantiasa mendasari ibadah dalam menyusun dan melakaukan kegiatan apapun termasuk dalam manajemen. Apapun yang dikerjakan dalam proses manajemen termasuk perencanaan agar diniatkan untuk ibadah dan niat ibadah kepada Allah Swt., karena dengannya, akan diberikan kemudahan dan kesuksesan.

c. Senantiasa mengedepankan taqwa dalam memilih orang yang membahas perencanaan, sehingga perencanaan lembaga memperhatikan nilai-nilai yang dapat meningkatkan ketaqwaan. Bukan sebaliknya, justru perencanaan dan anggaran yang akan digunakan dikorup, disalahgunakan, dan menimbulkan krancuan.

d. Menyusun perencanaan secara bijak dan adil; ini mencerminkan bahwa dalam perencanaan, juga memperhatikan aspek keadilan, tidak zalim, dan pilih kasih. Memang, terkadang dalam perencanaan ada yang mementingkan kepentingan golongannya, penguasanya, tanpa mengindahkan aspek keadilan, dan kejujuran, yang dampaknya akan merugikan kemajuan dan pencapaian tujuan lembaga.

e. Berikut adalah beberapa ayat Al-Qur'an terkait dengan perencanaan yang baik:

﴿يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ ٱرۡكَعُواْ وَٱسۡجُدُواْ وَٱعۡبُدُواْ رَبَّكُمۡ وَٱفۡعَلُواْ ٱلۡخَيۡرَ لَعَلَّكُمۡ تُفۡلِحُونَ﴾

"Wahai orang-orang yang beriman! Rukulah, sujudlah, dan sembahlah Tuhanmu; dan berbuatlah kebaikan, agar kamu beruntung." (Al-Hajj: 77)

﴿يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ ٱتَّقُواْ ٱللَّهَ وَلۡتَنظُرۡ نَفۡسٞ مَّا قَدَّمَتۡ لِغَدٖۖ وَٱتَّقُواْ ٱللَّهَۚ إِنَّ ٱللَّهَ خَبِيرُۢ بِمَا تَعۡمَلُونَ﴾

"Wahai orang-orang yang beriman! Bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap orang memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat), dan bertakwalah kepada Allah. Sungguh, Allah Mahateliti terhadap apa yang kamu kerjakan." (Al-Hasyr: 18)

﴿إِنَّ ٱللَّهَ يَأۡمُرُ بِٱلۡعَدۡلِ وَٱلۡإِحۡسَٰنِ وَإِيتَآيِٕ ذِي ٱلۡقُرۡبَىٰ وَيَنۡهَىٰ عَنِ ٱلۡفَحۡشَآءِ وَٱلۡمُنكَرِ وَٱلۡبَغۡيِۚ يَعِظُكُمۡ لَعَلَّكُمۡ تَذَكَّرُونَ﴾

"Sesungguhnya Allah menyuruh (kamu) berlaku adil dan berbuat kebajikan, memberi bantuan kepada kerabat, dan Dia melarang (melakukan) perbuatan keji, kemungkaran, dan permusuhan. Dia memberi pengajaran kepadamu agar kamu dapat mengambil pelajaran." (An-Nahl: 90)

﴿يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ لَا تُحِلُّواْ شَعَٰٓئِرَ ٱللَّهِ وَلَا ٱلشَّهۡرَ ٱلۡحَرَامَ وَلَا ٱلۡهَدۡيَ وَلَا ٱلۡقَلَٰٓئِدَ وَلَآ ءَآمِّينَ ٱلۡبَيۡتَ ٱلۡحَرَامَ يَبۡتَغُونَ فَضۡلٗا مِّن رَّبِّهِمۡ وَرِضۡوَٰنٗاۚ وَإِذَا حَلَلۡتُمۡ فَٱصۡطَادُواْۚ وَلَا يَجۡرِمَنَّكُمۡ شَنَـَٔانُ قَوۡمٍ أَن صَدُّوكُمۡ عَنِ ٱلۡمَسۡجِدِ ٱلۡحَرَامِ أَن تَعۡتَدُواْۘ وَتَعَاوَنُواْ عَلَى ٱلۡبِرِّ وَٱلتَّقۡوَىٰۖ وَلَا تَعَاوَنُواْ عَلَى ٱلۡإِثۡمِ وَٱلۡعُدۡوَٰنِۚ وَٱتَّقُواْ ٱللَّهَۖ إِنَّ ٱللَّهَ شَدِيدُ ٱلۡعِقَابِ﴾

"Wahai orang-orang yang beriman! Janganlah kamu melanggar syiar-syiar kesucian Allah, dan jangan (melanggar kehormatan) bulan-bulan haram, jangan (mengganggu) hadyu *(hewan-hewan kurban), dan* qalaid *(hewan-hewan kurban yang diberi tanda), dan jangan (pula) mengganggu orang-orang yang mengunjungi Baitulharam; mereka mencari karunia dan keridhaan Tuhannya. Tetapi apabila kamu telah menyelesaikan ihram, maka bolehlah kamu berburu. Jangan sampai kebencian(mu) kepada suatu kaum karena mereka menghalang-halangimu dari Masjidilharam, men-*

dorongmu berbuat melampaui batas (kepada mereka). Dan tolong-menolonglah kamu dalam (mengerjakan) kebajikan dan taqwa, dan jangan tolong-menolong dalam berbuat dosa dan permusuhan. Bertakwalah kepada Allah, sungguh, Allah sangat berat siksa-Nya." (Al-Ma'idah: 2)

﴿يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوٓاْ إِذَا تَنَٰجَيۡتُمۡ فَلَا تَتَنَٰجَوۡاْ بِٱلۡإِثۡمِ وَٱلۡعُدۡوَٰنِ وَمَعۡصِيَتِ ٱلرَّسُولِ وَتَنَٰجَوۡاْ بِٱلۡبِرِّ وَٱلتَّقۡوَىٰۖ وَٱتَّقُواْ ٱللَّهَ ٱلَّذِيٓ إِلَيۡهِ تُحۡشَرُونَ﴾

"Wahai orang-orang yang beriman! Apabila kamu mengadakan pembicaraan rahasia, janganlah kamu membicarakan perbuatan dosa, permusuhan, dan durhaka kepada Rasul. Tetapi bicarakanlah tentang perbuatan kebajikan dan takwa. Dan, bertakwalah kepada Allah yang kepada-Nya kamu akan dikumpulkan kembali." (Al-Mujadilah: 9)

2. *Organizing*

Organisasi merupakan fungsi manajemen yang dimaknai dengan mengorganisasikan, ini merupakan tugas manajer dalam mengelola organisasi pendidikan Islam. Agar memperoleh kesuksesan dalam mengorganisasikan dalam Islam, Al-Qur'an dapat dijadikan sumbernya. Banyak ayat yang memberikan isyarat untuk dijadikan sandaran meningkatkan fungsi pengorganisasian sebagai proses mengatur dan mengalokasikan (regregasi) pekerjaan, wewenang, dan sumber daya di antara anggota organisasi sehingga dapat berjalan sesuai tujuan yang ditetapkan secara efektif dan efisien.

Dalam membagi kewenangan, memberikan alokasi pekerjaan yang sesuai dengan SDM sangat memerlukan kearifan, kejelian, dan analisis mendalam agar solid dalam menjalankan roda organisasi, agar pekerjaan, kewenangan, dan sumber daya manusia yang ada dapat

bekerja sesuai kemampuan dan latar belakangnya. Banyak saat ini kita jumpai bagaimana seorang manajer membagi kewenangan, pekerjaan, dan SDM hanya berdasar pada kemauan dan keinginannya tanpa ada analisis jabatan. Bahkan, hanya karena keluarga, tim sukses, dan teman dekatnya. Dampaknya, banyak kita jumpai dalam organisasi atau lembaga pendikan Islam yang saling berbenturan, bersaing tidak sehat, saling menjelekkan, dan menjurus konflik yang berkepanjangan yang tidak berujung dan akhirnya merugikan organisasinya.

Di lembaga Pendidikan Islam, misalnya, masih banyak kita jumpai Yayasan yang hampir rata mengangkat pegawai dan jabatan berdasar atas keluarga dan pertemanan. Meskipun hal ini dapat dimengerti karena mencari orang yang dipercaya sangat sulit—terlebih saat ini ketika diberikan kepercayaan justru memberikan intrik-intrik baru yang berbahaya, bahkan mencoba menguasai lembaga dan berebut. Oleh karenanya, untuk mengatasi masalah demikian diperlukan manajer yang mampu mengangkat dan menempatkan SDM-nya yang sesuai, serta mencari orang terdekat yang mampu dan dapat dipercaya.

Berikut beberapa aspek yang dapat dijadikan sandaran untuk meningkatkan pengorganisasian:

a. Selalu berorientasi untuk kebaikan, menuju iman dan taqwa kepada Allah Swt., dan mengorganisasi.
b. Mengedepankan persatuan dan kesatuan.
c. Membagi pekerjaan, kewenangan, dan tugas sesuai kemampuan karyawan/guru. Apalagi terhadap guru, seyogianya sesuai latar belakang pendidikannya, kalaupun kesulitan mencari guru yang sesuai, maka

diperlukan pelatihan strategi mengajar dan peningkatan kemampuan bagi guru. Sebab, Nabi Saw. Pernah bersabda, *"... jika sebuah perkerjaan diserahkan kepada bukan ahlinya, tunggulah kehancurannya."*

d. Menghindari perpecahan dan timbulnya konflik.
e. Jadikan organisasi sebagai wadah untuk saling mengingatkan, berbuat kebajikan, dan persaudaraan.
f. Menikmati pekerjaan dan tugas dengan bersyukur kepada Allah Swt.
g. Senantiasa memohon petunjuk kepada Allah Swt. agar selalu berada di jalan yang lurus dalam menjalankan organisasi.
h. Jangan saling menjelekkan dan mengumbar kesalahan sesama kawan atau karyawan, baik di dalam maupun di luar, karena akan melemahkan organisasi/lembaga pendidikan Islam.
i. Selalu bersabar terhadap terjadinya masalah dalam organisasi dan kembalikanlah kepada Allah Swt. jika terjadi sesuatu yang tidak dapat diselesaikan.
j. Menghindari berbantah-bantahan terhadap masalah yang tidak penting, karena akan merugikan organisasi. Lebih baik melakukan pekerjaan daripada diskusi atau ngobrol terhadap hal-hal yang tidak penting.
k. Selalu introspeksi diri terhadap kegiatan pengorganisasian, agar dapat memberikan perbaikan, baik dari pimpinan dan karyawan.
l. Agar mampu *legowo* untuk saling meminta maaf, apabila bersalah dan memaafkannya. Ini akan menjadi baik karena Allah Swt. memerintahkan untuk meminta maaf dan Allah adalah Maha Pemaaf.

m. Beberapa ayat yang dapat dijadikan sandaran untuk pengorganisasian adalah sebagai berikut:

﴿وَٱعْتَصِمُواْ بِحَبْلِ ٱللَّهِ جَمِيعًا وَلَا تَفَرَّقُواْ وَٱذْكُرُواْ نِعْمَتَ ٱللَّهِ عَلَيْكُمْ إِذْ كُنتُمْ أَعْدَآءً فَأَلَّفَ بَيْنَ قُلُوبِكُمْ فَأَصْبَحْتُم بِنِعْمَتِهِۦٓ إِخْوَٰنًا وَكُنتُمْ عَلَىٰ شَفَا حُفْرَةٍ مِّنَ ٱلنَّارِ فَأَنقَذَكُم مِّنْهَا كَذَٰلِكَ يُبَيِّنُ ٱللَّهُ لَكُمْ ءَايَٰتِهِۦ لَعَلَّكُمْ تَهْتَدُونَ﴾

"Dan berpegang teguhlah kamu semuanya pada tali (agama) Allah, dan janganlah kamu bercerai berai, dan ingatlah nikmat Allah kepadamu ketika kamu dahulu (masa jahiliah) bermusuhan, lalu Allah mempersatukan hatimu, sehingga dengan karunia-Nya kamu menjadi bersaudara, sedangkan (ketika itu) kamu berada di tepi jurang neraka, lalu Allah menyelamatkan kamu dari sana. Demikianlah, Allah menerangkan ayat-ayat-Nya kepadamu agar kamu mendapat petunjuk." (Ali 'Imran: 103)

﴿وَأَطِيعُواْ ٱللَّهَ وَرَسُولَهُۥ وَلَا تَنَٰزَعُواْ فَتَفْشَلُواْ وَتَذْهَبَ رِيحُكُمْ وَٱصْبِرُوٓاْ إِنَّ ٱللَّهَ مَعَ ٱلصَّٰبِرِينَ﴾

"Dan taatilah Allah dan Rasul-Nya dan janganlah kamu berselisih, yang menyebabkan kamu menjadi gentar dan kekuatanmu hilang dan bersabarlah. Sungguh, Allah beserta orang-orang sabar." (Al-Anfaal: 46)

﴿شَرَعَ لَكُم مِّنَ ٱلدِّينِ مَا وَصَّىٰ بِهِۦ نُوحًا وَٱلَّذِيٓ أَوْحَيْنَآ إِلَيْكَ وَمَا وَصَّيْنَا بِهِۦٓ إِبْرَٰهِيمَ وَمُوسَىٰ وَعِيسَىٰٓ أَنْ أَقِيمُواْ ٱلدِّينَ وَلَا تَتَفَرَّقُواْ فِيهِ كَبُرَ عَلَى ٱلْمُشْرِكِينَ مَا تَدْعُوهُمْ إِلَيْهِ ٱللَّهُ يَجْتَبِيٓ إِلَيْهِ مَن يَشَآءُ وَيَهْدِيٓ إِلَيْهِ مَن يُنِيبُ﴾

"Dia (Allah) telah mensyariatkan kepadamu agama yang telah diwasiatkan-Nya kepada Nuh dan apa yang telah Kami wahyukan kepadamu (Muhammad) dan apa yang

telah Kami wasiatkan kepada Ibrahim, Musa, dan Isa, yaitu tegakkanlah agama (keimanan dan ketakwaan) dan janganlah kamu berpecah-belah di dalamnya. Sangat berat bagi orang-orang musyrik (untuk mengikuti) agama yang kamu serukan kepada mereka. Allah memilih orang yang Dia kehendaki kepada agama tauhid dan memberi petunjuk kepada (agama)-Nya bagi orang yang kembali (kepada-Nya)." (Asy-Syura: 13)

﴿لَا يُكَلِّفُ ٱللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَاۚ لَهَا مَا كَسَبَتْ وَعَلَيْهَا مَا ٱكْتَسَبَتْۗ رَبَّنَا لَا تُؤَاخِذْنَآ إِن نَّسِينَآ أَوْ أَخْطَأْنَاۚ رَبَّنَا وَلَا تَحْمِلْ عَلَيْنَآ إِصْرًا كَمَا حَمَلْتَهُۥ عَلَى ٱلَّذِينَ مِن قَبْلِنَاۚ رَبَّنَا وَلَا تُحَمِّلْنَا مَا لَا طَاقَةَ لَنَا بِهِۦۖ وَٱعْفُ عَنَّا وَٱغْفِرْ لَنَا وَٱرْحَمْنَآۚ أَنتَ مَوْلَىٰنَا فَٱنصُرْنَا عَلَى ٱلْقَوْمِ ٱلْكَٰفِرِينَ﴾

"Allah tidak membebani seseorang melainkan sesuai dengan kesanggupannya. Dia mendapat (pahala) dari (kebajikan) yang dikerjakannya dan dia mendapat (siksa) dari (kejahatan) yang diperbuatnya. (Mereka berdoa), 'Ya Tuhan kami, janganlah Engkau hukum kami jika kami lupa atau kami melakukan kesalahan. Ya Tuhan kami, janganlah Engkau bebani kami dengan beban yang berat sebagaimana Engkau bebankan kepada orang-orang sebelum kami. Ya Tuhan kami, janganlah Engkau pikulkan kepada kami apa yang tidak sanggup kami memikulnya. Maafkanlah kami, ampunilah kami, dan rahmatilah kami. Engkaulah pelindung kami, maka tolonglah kami menghadapi orang-orang kafir.'"

3. *Actuating*

   Actuating dimaknai dengan aksi, pelaksanaan, dan aplikasi terhadap pekerjaan. Maksudnya, sesuatu yang sudah direncanakan dengan baik, diorganisasikan, dan dibagikan pekerjaan serta kewenangannya, langkah

selanjutnya adalah mengatur pelaksanaan pekerjaan, apakah pekerjaan tersebut sudah sesuai dengan yang direncanakan dan tugasnya masing-masing? Dengan demikian, perlunya *actuating* antara lain adalah untuk menata pekerjaan agar dilaksanakan dengan baik, tidak saling berebut pekerjaan atau proyek, tidak saling menjelekkan, dan saling berbuat yang terbaik atas tugasnya masing-masing. Untuk mengatur ini diperlukan ukuran dan target capaian agar semua pelaksanaan pekerjaan terukur.

Untuk memotivasi pelaksanaan pekerjaan, bagi manajer dan para karyawan, berikut ada beberapa motivasi agar berbuat yang terbaik dalam menjalankan pekerjaan:

a. Senantiasa beriman kepada Allah Swt., dengan kekuatan iman, maka sesuatu yang kita kerjakan Insya Allah selalu lurus, jujur, disiplin, dan mengerjakan tugas sesuai tugasnya dan yakin bahwa yang kita kerjakan menjadi berkah dan selalu gembira. Dengan dasar iman yang kuat, maka dalam bertugas tidak mudah tergoda dan menggoda, terhindar dari suap maupun menyuap, tidak ingin korupsi, tidak ingin curang, tidak ingin menjatuhkan kawan, tidak ingin memfitnah sesama teman, dan tidak ingin mengerjakan hal-hal yang jelek lainnya, apa lagi mengerjakan hal yang jahat.
b. Jauhilah perbuatan-perbuatan yang jelek, seperti iri, dengki, suka ngomong kejelekan kawan, korupsi, curang, saling menjatuhkan, memfitnah, mencuri, dan pekerjaan jahat lainnya. Sebab, Allah Swt. pasti akan membalasnya dengan azab yang pedih. Meskipun hari ini terhindar dari hukuman duniawi, misalnya korupsi tapi tidak pernah terbukti, pasti

suatu saat Allah Swt. akan mengambilnya. Apapun yang kita peroleh dari yang tidak halal, maka akan mengurangi harta yang halal.

c. Dalam pelaksanaan pekerjaan, laksanakanlah dengan yang terbaik. Saat orang berbuat baik, maka Allah Swt. akan membalasnya dengan yang baik.

d. Saling mengedepankan persatuan dan menghindari perpecahan. Kembalikan kepada Allah Swt., sebab Allah lebih tau apa yang terbaik. Jangan mudah mencerna dengan membabi buta ketika mendapat kabar yang kurang baik. Yakinkanlah dulu, apakah itu benar atau hanya gosip atau hanya omongan orang yang ingin mengadu, apalagi banyaknya persaingan karena faktor politik, ekonomi, maupun status sosial akan mudah memicu perpecahan dan munculnya intrik saling fitnah dan menjelekkan. Maka, yang demikian hindari dan pastikan dari mana sumbernya. Kemudian, cari jalan keluar yang terbaik, agar ukhuwah tetap terjaga sehigga pelaksanaan pekerjaan tetap nyaman dan semangat.

e. Selalu berdoa, misalnya sehabis shalat wajib, meningkatkan shalat tahajjud, melalui shalat sunnah istikharah dalam memilih dan menentukan pilihan, melalui shalat hajat untuk meminta kebaikan, dan shalat dhuha untuk meminta rizqi dan sesuatu yang baik. Jangan lupa untuk selalu membaca Al-Qur'an minimal sehabis shalat magrib dan shalat subuh.

f. Beberapa ayat Al-Qur'an yang memberikan motivasi dalam kegiatan manajemen, khususnya fungsi *actuating* adalah sebagai berikut:

﴿قَيِّمًا لِّيُنذِرَ بَأْسًا شَدِيدًا مِّن لَّدُنْهُ وَيُبَشِّرَ ٱلْمُؤْمِنِينَ ٱلَّذِينَ يَعْمَلُونَ ٱلصَّٰلِحَٰتِ أَنَّ لَهُمْ أَجْرًا حَسَنًا﴾

"Sebagai bimbingan yang lurus, untuk memperingatkan akan siksa yang sangat pedih dari sisi-Nya dan memberikan kabar gembira kepada orang-orang Mukmin yang mengerjakan kebajikan bahwa mereka akan mendapat balasan yang baik." (Al-Kahfi: 2)

﴿كَانَ ٱلنَّاسُ أُمَّةً وَٰحِدَةً فَبَعَثَ ٱللَّهُ ٱلنَّبِيِّۧنَ مُبَشِّرِينَ وَمُنذِرِينَ وَأَنزَلَ مَعَهُمُ ٱلْكِتَٰبَ بِٱلْحَقِّ لِيَحْكُمَ بَيْنَ ٱلنَّاسِ فِيمَا ٱخْتَلَفُوا۟ فِيهِ ۚ وَمَا ٱخْتَلَفَ فِيهِ إِلَّا ٱلَّذِينَ أُوتُوهُ مِنۢ بَعْدِ مَا جَآءَتْهُمُ ٱلْبَيِّنَٰتُ بَغْيًۢا بَيْنَهُمْ ۖ فَهَدَى ٱللَّهُ ٱلَّذِينَ ءَامَنُوا۟ لِمَا ٱخْتَلَفُوا۟ فِيهِ مِنَ ٱلْحَقِّ بِإِذْنِهِۦ ۗ وَٱللَّهُ يَهْدِى مَن يَشَآءُ إِلَىٰ صِرَٰطٍ مُّسْتَقِيمٍ﴾

"Manusia itu (dahulunya) satu umat. Lalu Allah mengutus para nabi (untuk) menyampaikan kabar gembira dan peringatan. Dan diturunkan-Nya bersama mereka Kitab yang mengandung kebenaran, untuk memberi keputusan di antara manusia tentang perkara yang mereka perselisihkan. Dan yang berselisih hanyalah orang-orang yang telah diberi (Kitab), setelah bukti-bukti yang nyata sampai kepada mereka, karena kedengkian di antara mereka sendiri. Maka dengan kehendak-Nya, Allah memberi petunjuk kepada mereka yang beriman tentang kebenaran yang mereka perselisihkan. Allah memberi petunjuk kepada siapa yang Dia kehendaki ke jalan yang lurus." (Al-Baqarah: 213)

4. *Controlling*

Controlling merupakan pekerjaan yang dilakukan dalam rangka memastikan apakah pekerjaan sesuai dengan yang direncanakan, diorganisasikan, dan dimaksudkan untuk mengetahui pencapaian target, sehingga dapat

dilakukan evaluasi. Hasil evaluasi akhir akan memberikan penilaian, bagi yang pekerjaannya baik, diberikan *reward*. Namun sebaliknya, jika buruk, akan diberikan sangsi, peringatan, atau teguran yang setimpal. Sebab, Al-Qur'an mengajarkan bahwa barang siapa berbuat baik sekecil apapun, maka akan mendapat balasan, sebaliknya, barang siapa berbuat jahat, baginya akan mendapat balasan.

Fungsi lain dari perlunya kontrol dalam pekerjaan adalah menjaga kualitas, menjaga terjadinya penyelewengan, menjaga terjadinya kesalahan, dan memastikan mutu tetap terjaga. Sebab, jika membiarkan terjadinya kesalahan, sama dengan menjerumuskan karyawan untuk terus berbuat salah, yang menjerumuskan mereka ke dalam neraka. Bahkan, jika yang dimakan haram, maka akan menjadi darah dan daging, apalagi jika dimakan keluarganya, maka akan menjerumuskan mereka ke dalam neraka.

Fungsi kontrol yang lain adalah menjaga agar sesuatu yang dikerjakan tidak menjadi sombong. Selain itu, untuk meningkatkan produktivitas atas pekerjaan yang sudah dilakukan melalui hasil evaluasi. Maka, akan diketahui kelemahan dan kekurangannya. Dengan demikian, kontrol dapat terus dilakukan guna meningkatkan motivasi perbuatan yang baik bagi karyawan dan seluruh *stakeholders*.

Ayat-ayat yang berkenaan dengan motovasi fungsi kontrol antara lain adalah sebagai berikut:

﴿يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ قُوٓاْ أَنفُسَكُمۡ وَأَهۡلِيكُمۡ نَارٗا وَقُودُهَا ٱلنَّاسُ وَٱلۡحِجَارَةُ عَلَيۡهَا مَلَٰٓئِكَةٌ غِلَاظٞ شِدَادٞ لَّا يَعۡصُونَ ٱللَّهَ مَآ أَمَرَهُمۡ وَيَفۡعَلُونَ مَا يُؤۡمَرُونَ﴾

"Wahai orang-orang yang beriman! Peliharalah dirimu dan keluargamu dari api neraka yang bahan bakarnya adalah manusia dan batu; penjaganya malaikat-malaikat yang kasar dan keras, yang tidak durhaka kepada Allah terhadap apa yang Dia perintahkan kepada mereka dan selalu mengerjakan apa yang diperintahkan." (At-Tahrim: 6)

﴿وَفِيٓ أَنفُسِكُمۡۚ أَفَلَا تُبۡصِرُونَ﴾

"Dan (juga) pada dirimu sendiri. Maka apakah kamu tidak memperhatikan?" (Adz-Dzariyat: 6)

﴿يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ لِمَ تَقُولُونَ مَا لَا تَفۡعَلُونَ، كَبُرَ مَقۡتًا عِندَ ٱللَّهِ أَن تَقُولُواْ مَا لَا تَفۡعَلُونَ﴾

"Wahai orang-orang yang beriman! Mengapa kamu mengatakan sesuatu yang tidak kamu kerjakan? (Itu) sangatlah dibenci di sisi Allah jika kamu mengatakan apa-apa yang tidak kamu kerjakan." (Shaf: 2-3)

﴿أَتَأۡمُرُونَ ٱلنَّاسَ بِٱلۡبِرِّ وَتَنسَوۡنَ أَنفُسَكُمۡ وَأَنتُمۡ تَتۡلُونَ ٱلۡكِتَٰبَۚ أَفَلَا تَعۡقِلُونَ﴾

"Mengapa kamu menyuruh orang lain (mengerjakan) kebajikan, sedangkan kamu melupakan dirimu sendiri, padahal kamu membaca Kitab (Taurat)? Tidakkah kamu mengerti?" (Al-Baqarah: 44)

﴿وَأَنَّهُمۡ يَقُولُونَ مَا لَا يَفۡعَلُونَ﴾

"Dan bahwa mereka mengatakan apa yang mereka sendiri tidak mengerjakan(nya)?" (Asy-Syuara: 226)

G. Proses Manajemen Pendidikan Islam

Jawahir Tantowi (1983) menjelaskan beberapa proses manajemen, jika ditarik dalam proses manajemen pendidikan Islam, pendidikan Islam memerlukan proses dan unsur manajemen di antaranya:

1. Orang, meliputi pimpinan, wakil, guru, TU, penjaga, dan murid.
2. Harta, meliputi dana dan sarana-prasarana seperti: gedung sekolah, ruang kelas, lapangan olah raga, masjid/mushalla, ruang aula, media pembelajaran, dan lain-lain.
3. Bentuk, cara, atau sistem, seperti sistem penyelenggaraan, bentuk penyelenggaraan, model atau cara pembelajaran, cara rekrutmen SDM dan barang, serta cara pencapaian tujuan lembaga pendidikan Islam.
4. Waktu, seperti waktu penerimaan, tahun ajaran, jadwal pembelajaran, jadwal semester/ulangan/evaluasi, masa kelulusan dan lain-lain.

Dari itu semua, Jawahir Tantowi (1983) memberikan pencerahan mengenai pengelolaan manajemen yang baik yang sudah dikonfirmasi ke dalam manajemen pendidikan Islam. Berikut adalah pengelolaannya:

1. Perlunya strategi atau taktik.
2. Pertimbangan, hal ini dapat dilakukan melalui konsultasi, koordinasi, pendapat, dan lain-lain.
3. Klasifikasi, merupakan salah satu karakteristik kecerdasan manajer. Sebab, dialah yang mengklasifikasikan kemampuan SDM agar dapat menyelesaikan tugas sesuai kemampuan, menentukan, dan memprioritaskan pekerjaan yang harus dilaksanakan di lembaga pendidikan Islam.

4. Penjadwalan program, maksudnya menentukan langkah-langkah yang harus dikerjakan agar pada fase atau masa tertentu tujuan dapat tercapai.
5. Pembagian kerja, membagi tugas dengan memperhatikan kemampuan SDM, latar belakang pendidikan, kecakapan, dan keterampilan, baik yang dimiliki guru, karyawan, dan pegawai lainnya.
6. Batasan tanggung jawab, maksudnya mengindentifikasi masalah dengan cermat, lalu memberikan masalah tersebut kepada orang yang sesuai, agar masalah terselesaikan, bukan menambah masalah.
7. Pembatasan kekuasaan, memberikan batasan kekuasaan agar ada penyegaran dan perbaikan agar tidak jenuh. Terkait dengan hal ini, biasanya organisasi atau uayasan mengatur periodesasi kepemimpinan.
8. Mekanisme pekerjaan, maksudnya memberikan acuan yang jelas mengenai program kerja dan membaginya sesuai tugas masing-masing, sehingga tidak saling tumpang tindih. Kecuali, diminta atau memberikan saran untuk perbaikan.
9. Komunikasi, putusnya komunikasi akan menimbulkan prasangka dan masalah, oleh karenanya, perlu ada rapat rutin di lembaga pendidikan agar terjalin komunikasi dan terpecahkannya berbagai permasalahan.
10. Peka dan inisiatif, diperlukan kepekaan kepala sekolah terhadap perubahan zaman yang cepat dan disesuaikan dengan kondisi riil lembaganya. Begitu juga terhadap berbagai persoalan, seorang pemimpin harus tanggap guna mencari solusi untuk perbaikan.
11. Kesinambungan, dengan adanya kesinambungan program dan pembagian tugas, gagasan yang dilakukan tidak putus di jalan.

12. Pengontrolan, dibentuknya tim pengawas untuk setiap kegiatan dan memberikan laporan kepada pimpinan untuk dievaluasi guna perbaikan pada masa mendatang.
13. Standar kerja, pimpinan dan seluruh *stakeholders* perlu menyusun standar kerja agar memiliki kejelasan pekerjaan dan kewenangan.
14. Pengecekan.
15. Tujuan, lembaga harus memiliki tujuan yang jelas yang biasanya dibentangkan melalui visi dan misi. Hal ini penting untuk disosialisasikan agar seluruh pegawai dan guru mampu bersama-sama menuju kepada tujuan yang ditentukan.

H. Nilai Dasar Pengembangan Manajemen Pendidikan Islam

Jika ditinjau dari dasar, manusia lahir dalam keadaan suci, maka nilai dasar manajemen pendidikan Islam tentu harus demikian, yakni mengawali dengan sebuah pekerjaan dengan niat yang suci demi keuntungan duniawi dan ukhrawi. Abu Bakar r.a. berkata, "Cintailah akhirat, maka dunia akan mengikutinya." Berikut adalah nilai dasar pengembangan manajemen pendidikan Islam:

1. Niat yang baik karena Allah Swt.
2. Bekerja demi ibadah, sebagaimana dijelaskan bahwa tidak diciptakan manusia dan jin kecuali untuk menyembah. Dengan demikian, orientasi kerja adalah semata-mata karena Allah Swt. sehingga motivasi kerja tinggi, menghasilkan pekerjaan yang professional—yang dinamakan amal shaleh, dan terhindar dari yang haram. Hal ini sesuai dengan firman-Nya yang ada dalam Surah Al-Kahfi: 110.

3. Selalu terkontrol oleh nilai-nilai Islam agar pekerjaan selalu lurus, tanpa terpaksa, dan tidak menyia-nyiakan pekerjaan maupun waktu.
4. Taat dan berusaha menyelesaikan tepat waktu, terlebih menjadi seorang pemimpin atau manajer.

Beberapa kajian etos kerja dari ayat-ayat Al-Qur'an yang berimplikasi terhadap seseorang, sebagaimana dijelaskan Muhaimin (2010: 8), seorang manajer hendaklah:

1. Seorang manajer MPI tidak boleh bekerja secara sembrono, seenaknya, acuh tak acuh, dan merendahkan Allah Swt., hal ini dijelaskan dalam Surah Al-Kahfi: 110. Ayat ini memberikan implikasi terhadap para manajer agar berbuat terbaik untuk lembaganya, kegiatan yang memberikan manfaat kepada lembaga dan masyarakat sekitarnya, khususnya di lembaga pendidikan Islam.

﴿قُلْ إِنَّمَآ أَنَا۠ بَشَرٌ مِّثْلُكُمْ يُوحَىٰٓ إِلَيَّ أَنَّمَآ إِلَٰهُكُمْ إِلَٰهٌ وَٰحِدٌ ۖ فَمَن كَانَ يَرْجُوا۟ لِقَآءَ رَبِّهِۦ فَلْيَعْمَلْ عَمَلًا صَٰلِحًا وَلَا يُشْرِكْ بِعِبَادَةِ رَبِّهِۦٓ أَحَدًۢا﴾

"Katakanlah (Muhammad), 'Sesungguhnya aku ini hanya seorang manusia seperti kamu, yang telah menerima wahyu, bahwa sesungguhnya Tuhan kamu adalah Tuhan Yang Maha Esa.' Maka barangsiapa mengharap pertemuan dengan Tuhannya maka hendaklah dia mengerjakan kebajikan dan janganlah dia mempersekutukan dengan sesuatu pun dalam beribadah kepada Tuhannya."

2. Setiap orang akan dinilai hasil kerjanya sebagaimana yang diterangkan dalam Surah Fusshilat: 46 dan Luqman: 12. Seorang manajer harus terus berbenah dan selalu berbuat terbaik untuk lembaganya, sehingga menimbulkan stimulasi bagi bawahan untuk bersama-sama memberikan yang terbaik bagi diri, lembaga, dan masyarakat sekitar.

﴿مَّنْ عَمِلَ صَٰلِحًا فَلِنَفْسِهِۦ وَمَنْ أَسَآءَ فَعَلَيْهَا ۗ وَمَا رَبُّكَ بِظَلَّٰمٍ لِّلْعَبِيدِ﴾

"Barangsiapa mengerjakan kebajikan maka (pahalanya) untuk dirinya sendiri dan barangsiapa berbuat jahat maka (dosanya) menjadi tanggungan dirinya sendiri. Dan Tuhanmu sama sekali tidak menzalimi hamba-hamba-(Nya)." (Fusshilat: 46)

﴿وَلَقَدْ ءَاتَيْنَا لُقْمَٰنَ ٱلْحِكْمَةَ أَنِ ٱشْكُرْ لِلَّهِ ۚ وَمَن يَشْكُرْ فَإِنَّمَا يَشْكُرُ لِنَفْسِهِۦ ۖ وَمَن كَفَرَ فَإِنَّ ٱللَّهَ غَنِىٌّ حَمِيدٌ﴾

"Dan sungguh, telah Kami berikan hikmah kepada Luqman, yaitu, 'Bersyukurlah kepada Allah! Dan barangsiapa bersyukur (kepada Allah), maka sesungguhnya dia bersyukur untuk dirinya sendiri; dan barangsiapa tidak bersyukur (kufur), maka sesungguhnya Allah Mahakaya, Maha Terpuji.'" (Luqman: 12)

3. Harus bekerja secara optimal. Dalam konteks manajemen, dalam melaksanakan pekerjaan harus total, bekerja secara adil, mengambil kebijakan yang bermanfaat, dan mengurangi risiko (mengambil risiko yang sekecil-kecilnya). Dalam bahasa manajemen, dikenal dengan istilah total manajemen.

﴿إِنَّ ٱللَّهَ يَأْمُرُ بِٱلْعَدْلِ وَٱلْإِحْسَٰنِ وَإِيتَآئِ ذِى ٱلْقُرْبَىٰ وَيَنْهَىٰ عَنِ ٱلْفَحْشَآءِ وَٱلْمُنكَرِ وَٱلْبَغْىِ ۚ يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ﴾

"Sesungguhnya Allah menyuruh (kamu) berlaku adil dan berbuat kebajikan, memberi bantuan kepada kerabat, dan Dia melarang (melakukan) perbuatan keji, kemungkaran, dan permusuhan. Dia memberi pengajaran kepadamu agar kamu dapat mengambil pelajaran." (An-Nahl: 90)

4. Bekerja secara efektif dan efisien yang memiliki daya guna setinggi-tingginya. Ayat As-Sajdah: 7 ini memberikan isyarat kepada manajer bahwa segala sesuatu

harus dilaksanakan sebaik-baiknya. Maka, dalam konteks manajemen, pekerjaan terbaik adalah pekerjaan yang dicapai secara efektif dan efisien, sebagaimana firman-Nya,

﴿ٱلَّذِيٓ أَحۡسَنَ كُلَّ شَيۡءٍ خَلَقَهُۥۖ وَبَدَأَ خَلۡقَ ٱلۡإِنسَٰنِ مِن طِينٖ﴾

"Yang memperindah segala sesuatu yang Dia ciptakan dan yang memulai penciptaan manusia dari tanah." (As-Sajdah: 7)

5. Bekerja dengan sungguh-sungguh, teliti, sepenuh hati, rapi, tertib, dan sesuai antara yang satu dengan yang lain. Ayat An-Naml: 88 jika ditinjau dari sisi manajemen, maka akan memberikan isyarat yang luar biasa. Betapa Allah Swt. dalam membuat sesuatu, Dia membuatnya dengan kokoh. Sudah sewajarnya kita sebagai umat-Nya di mana pun posisinya, apalagi di lembaga pendidikan Islam, harus bersungguh-sungguh, sehingga hasil pekerjaan menjadi akuntabel.

﴿وَتَرَى ٱلۡجِبَالَ تَحۡسَبُهَا جَامِدَةٗ وَهِيَ تَمُرُّ مَرَّ ٱلسَّحَابِۚ صُنۡعَ ٱللَّهِ ٱلَّذِيٓ أَتۡقَنَ كُلَّ شَيۡءٍۚ إِنَّهُۥ خَبِيرُۢ بِمَا تَفۡعَلُونَ﴾

"Dan engkau akan melihat gunung-gunung, yang engkau kira tetap di tempatnya, padahal ia berjalan (seperti) awan berjalan. (Itulah) ciptaan Allah yang mencipta dengan sempurna segala sesuatu. Sungguh, Dia Mahateliti apa yang kamu kerjakan." (An-Naml: 88)

6. Memiliki dinamika yang tinggi (visioner), komitmen pada masa depan, memiliki kepekaan terhadap ilmu pengetahuan dan teknologi, serta bersikap istiqamah. Hal ini dibahas dalam: Al-Insyirah: 7-8, Adh-Dhuha: 4, Al-'Alaq: 1-3, Asy-Syura: 15.

﴿فَإِذَا فَرَغۡتَ فَٱنصَبۡ، وَإِلَىٰ رَبِّكَ فَٱرۡغَب﴾

"Maka apabila engkau telah selesai (dari sesuatu urusan), tetaplah bekerja keras (untuk urusan yang lain), dan hanya ke-

pada Tuhanmulah engkau berharap." (Al-Insyirah: 7-8)

﴿وَلَلْآخِرَةُ خَيْرٌ لَّكَ مِنَ الْأُولَىٰ﴾

"Dan sungguh, yang kemudian itu lebih baik bagimu daripada yang permulaan." (Adh-Dhuha: 4)

﴿اقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ، خَلَقَ الْإِنسَانَ مِنْ عَلَقٍ، اقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ﴾

"Bacalah dengan (menyebut) nama Tuhanmu yang menciptakan, Dia telah menciptakan manusia dari segumpal darah. Bacalah, dan Tuhanmulah Yang Mahamulia." (Al-'Alaq: 1-3)

﴿فَلِذَٰلِكَ فَادْعُ ۖ وَاسْتَقِمْ كَمَا أُمِرْتَ ۖ وَلَا تَتَّبِعْ أَهْوَاءَهُمْ ۖ وَقُلْ آمَنتُ بِمَا أَنزَلَ اللَّهُ مِن كِتَابٍ ۖ وَأُمِرْتُ لِأَعْدِلَ بَيْنَكُمُ ۖ اللَّهُ رَبُّنَا وَرَبُّكُمْ ۖ لَنَا أَعْمَالُنَا وَلَكُمْ أَعْمَالُكُمْ ۖ لَا حُجَّةَ بَيْنَنَا وَبَيْنَكُمُ ۖ اللَّهُ يَجْمَعُ بَيْنَنَا ۖ وَإِلَيْهِ الْمَصِيرُ﴾

"Karena itu, serulah (mereka beriman) dan tetaplah (beriman dan berdakwah) sebagaimana diperintahkan kepadamu (Muhammad) dan janganlah mengikuti keinginan mereka dan katakanlah, 'Aku beriman kepada Kitab yang diturunkan Allah dan aku diperintahkan agar berlaku adil di antara kamu. Allah Tuhan kami dan Tuhan kamu. Bagi kami perbuatan kami dan bagi kamu perbuatan kamu. Tidak (perlu) ada pertengkaran antara kami dan kamu, Allah mengumpulkan antara kita dan kepada-Nyalah (kita) kembali.'"

Tentu masih banyak lagi kajian manajemen dalam Al-Qur'an, beberapa surah dan ayat tersebut hanya menunjukkan bahwa seluruh rangkaian kegiatan, termasuk manajemen yang dikembangkan manusia, sudah ada dalam Al-Qur'an. Hanya saja, kita mengakui bahwa tidak banyak orang atau pemikir Muslim yang memiliki kecenderungan untuk meneliti manajemen berdasarkan Al-Qur'an. Saat ini jutru mere-

ka lebih condong mengagungkan ilmu yang bersumber dari Barat. Namun sebaliknya, ilmuwan Barat mulai condong meneliti Al-Qur'an untuk membuktikan kebenarannya, meskipun mereka juga masih tidak mengakuinya. Karena sebagian Muslim sudah terdoktrin dan percaya sepenuhnya tentang isi Al-Qur'an, sehingga sudah jelas kebenarannya dan tidak perlu diragukan lagi, dan (mungkin) inilah yang menyebabkan umat Islam enggan meneliti Al-Qur'an.

Paradigma ini harus dibalik, Al-Qur'an di samping sabagai dasar pedoman hidup, juga harus dipelajari dan dikaji secara mendalam. Ibnu Taimiyah berkata, "Berfikir sesaat lebih baik dari ibadah satu tahun."

BAB 7
MANAJEMEN SEKOLAH/MADRASAH

Pembahasan dalam bab ini adalah bagaimana mengelola madrasah agar bermutu dan menjadi efektif. Dalam bab ini akan dibahas tentang organisasi sekolah/madrasah, manajemen berbasis sekolah/madrasah, manajemen kelas, dan pokok-pokok supervisi pendidikan.

A. Organisasi Sekolah/Madrasah

Dewasa ini, kita sering merasa bahwa dalam organisasi orang-orang bekerja dengan semangat, gembira, dan serius untuk mencapai sesuatu. Hal ini biasanya dipengaruhi oleh pemimpin yang baik, yang dianggap mampu mengelola organisasi dengan baik, lalu dianggap pengelolaan organisasi menjadi berhasil. Penyebab keberhasilan sebuah organisasi adalah dikelola dengan internalisasi nilai-nilai islami, baik di organisasi umum, maupun organisasi keagamaan. Organisasi yang dilaksanakan oleh pemimpin dengan internalisasi nilai-nilai islami, akan mampu menstimulasi semangat bekerja, memberikan kebaikan, dan kebahagiaan orang-orang yang berada dalam organisasi serta meningkatkan citra baik bagi organisasi itu sendiri.

Begitu juga sebaliknya, ada sekelompok orang dalam organisasi kurang bergairah dalam bekerja, malas-malasan, banyak alasan untuk tidak semangat bekerja, kemudian mengatakan pemimpinnya kurang mampu mengelola organisasi dan menganggap pengorganisasiannya kurang tepat, kemudian menganggap organisasinya tidak berhasil, hal ini berdampak pada kemunduran atau bubarnya organisasi itu sendiri.

Dalam konteks lembaga pendidikan, sekolah, madrasah, atau lembaga pendidikan lainnya, memiliki karakteristik keberhasilan yang dipengaruhi faktor dominan kepala sekolah/madrasah. Sehingga, jika sebuah sekolah memiliki nilai ujian rendah, kepala sekolah menjadi tokoh utama yang disalahkan. Sebaliknya, jika memiliki prestasi tinggi, menjadi juara olimpiade misalnya, keberhasilan tersebut akan mengharumkan sekolah dan kepalanya. Keberhasilan tersebut dipengaruhi oleh kemampuan manajerial pimpinan, yakni bagaimana ia mengorganisasi lembaganya, membagi fungsi-fungsi struktur organisasi, serta membagi tugas dan wewenang, sehingga menjadi berhasil. Oleh karenanya, dalam lembaga pendidikan, khususnya sekolah/madrasah, diperlukan pengetahuan tentang organisasi dan bagaimana mengelola dan membudayakan organisasi hingga menjadi sukses dan efektif dalam mencapai tujuan. Meskipun banyak faktor yang memengaruhi dalam organisasi, tokoh utama tetap pemimpinnya, baik dan buruk sebuah organisasi dialamatkan kepada pemimpinnya.

Jika organisasi dikelola dengan baik oleh orang baik, organisasi menjadi baik. Sebaliknya, jika dikelola oleh orang tidak baik, organisai menjadi tidak baik. Apalagi, jika orang tidak baik bersepakat dalam organisasi, lembaga atau organisasi menjadi mengkhawatirkan. Oleh karenanya, memilih pemimpin organisasi dari orang-orang baik menjadi kewajiban. Meskipun sedikit orang yang baik, tetapi terus berusaha memengaruhi kebaikan, Insya Allah kekuatan kebaikan akan mengalahkan kebatilan, sebagaimana firman-Nya,

﴿كَم مِّن فِئَةٍ قَلِيلَةٍ غَلَبَتْ فِئَةً كَثِيرَةً بِإِذْنِ ٱللَّهِ ۗ وَٱللَّهُ مَعَ ٱلصَّٰبِرِينَ﴾

"Betapa banyak kelompok kecil mengalahkan kelompok besar dengan izin Allah." Dan Allah beserta orang-orang yang sabar."
(Al-Baqarah: 249)

1. *Pengertian Organisasi*

Dalam bahasa Inggris disebut *organization*, organisasi, hal mengatur (Ecols, 1988: 408). Organisasi adalah wadah yang memungkinkan masyarakat meraih hasil yang sebelumnya tidak dapat dicapai oleh individu secara sendiri. Organisasi merupakan unit terkoordinasi yang terdiri setidaknya dua orang dan berfungsi mencapai sasaran tertentu (Rivai, 2003: 187).

Dalam agama Islam, organisasi dipandang sebagai kumpulan atau *jamâ'ah* (kelompok) di mana sebuah aktivitas yang dilakukan oleh dua orang atau lebih dalam wadah tertentu yang terdiri dari imam dan makmum dengan tujuan melaksanakan kewajiban serta meningkatkan ibadah dan amal saleh agar memperoleh ridha dan kasih sayang Allah Swt..

Menurut Stephen R. Robbins, organisasi adalah entitas sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan batasan yang dapat diidentifikasi secara relatif, yang berfungsi secara relatif terus menerus untuk mencapai tujuan atau sasaran bersama.

Organisasi secara umum dapat dikatakan sebagai wadah atau tempat berkumpulnya dua orang atau lebih yang memiliki kepentingan bersama, dikelola, dan disepakati bersama untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Organisasi juga dapat dikatakan sebagai sarana atau tempat seseorang mengembangkan pemikiran dan keahliannya sebagai pemimpin, manajer di berbagai level, atau anggota lainnya dalam organisasi untuk melakukan segala kegiatan dalam mencapai tujuan yang diinginkan.

Inti organisasi formal menurut Bernard adalah jika aktivitas seseorang atau lebih dikoordinasikan secara sadar menuju suatu tujuan tertentu. Inti organisasi formal adalah tujuan umum yang sadar, sedangkan organisasi formal lahir jika orang-orang: (1) Dapat berkomunikasi satu sama lain; (2)

bersedia untuk bertindak; dan (3) secara bersama-sama mempunyai satu tujuan (Harold et. al., 1988: 283).

Di Indonesia, organisasi disebut formal jika berbadan hukum atau organisasi milik pemerintah—biasanya disebut legal (memiliki legalitas), seperti sekolah/madrasah, TK/RA/BA, SD/MI, SMP/MTs, SMA/MA/SMK, perguruan tinggi, organisasi perkantoran, partai politik, organisasi kemasyarakatan (seperti NU, Muhammadiyah), dan lain-lain. Adapun organisasi informal, biasanya tidak memiliki izin atau tidak berbadan hukum, seperti kelompok arisan, kelompok pengajian, kelompok belajar, dan lain-lain.

2. *Manfaat Organisasi*

Adapun manfaat dari organisasi adalah:

1. Jalan menuju pencapaian tujuan.

   Tujuan akan mudah dicapai dan lebih efektif, jika suatu organisasi dikelola dengan baik, maka akan memiliki hasil yang baik.

2. Mampu mengubah kehidupan individu dan kelompok dalam organisasi.

   Jika itu sebuah lembaga pendidikan, maka organisasi tersebut akan membuatnya cerdas dan berilmu. Jika pendidikan formal, ia akan memiliki ijazah, gelar, dan status pendidikan, sehingga dapat menjadi syarat menjadi pegawai, guru, pejabat, ahli dalam berbagai bidang, dan lain-lain. Jika organisasi politik, maka ia mudah memengaruhi perubahan masyarakat, misalnya, menjadi presiden harus melalui organisasi politik, begitu juga menjadi gubernur, bupati, DPR, dan DPRD yang semuanya memiliki wewenang dalam melakukan perubahan masyarakat sesuai ketentuan yang berlaku.

Begitu juga organisasi apapun yang dilandasi nilai-nilai Islam, maka ia akan mampu memberikan tuntunan kepada perubahan masyarakat dan membimbing masyarakat agar tetap menerapkan nilai-nilai ajaran Islam.

3. Organisasi dapat memengaruhi karier.

   Di Indonesia, dari dulu rata-rata orang-orang yang berorganisasi memiliki karier yang cepat dan lebih bagus dari yang tidak berorganisasi, misalnya mantan ketua KNPI menjadi kepala dinas, mantan ketua PMII menjadi kepala Kemenag, menjadi Anggota DPR, DPRD, dan pejabat-pejabat lainnya.

4. Organisasi dapat melahirkan ilmu pengetahuan.

   Dengan adanya organisasi yang memiliki karakteristik tertentu, entah sangat berkembang, atau terbelakang, atau biasa-biasa saja, semua dapat dijadikan kajian dan penelitian sehingga akan melahirkan keilmuan yang baru.

3. *Ciri-ciri Organisasi*

1. Adanya koordinasi dan kebersamaan.

   Pemimpin dan seluruh anggota organisasi tidak dapat lepas dari koordinasi. Sebab, organisasi tidak dapat berjalan secara efektif jika kerja secara individu tanpa koordinasi, kalaupun berjalan, organisasi ini sulit untuk berkembang, bahkan akan tutup dengan sendirinya. Namun sebaliknya, jika terkoordinasi dengan baik, organisasi tersebut akan efektif dan memperoleh kesuksesan dalam mencapai tujuan.

2. Memiliki Tujuan individu dan tujuan bersama.

   Sebuah organisasi yang terdiri dari individu-individu,

masing-masing memiliki tujuan dan keinginan, ada yang sekadar belajar memimpin dan melihat bagaimana menjadi pemimpin, atau ingin mendapat tujuan kepentingan pribadi. Di samping itu sebuah organisasi pasti memiliki tujuan bersama, misalnya lembaga pendidikan di sekolah SD, meka memiliki tujuan mencerdaskan anak didik yang beriman dan bertaqwa dan dapat lulus 6 tahun dengan nilai terbaik. Dan seterusnya.

3. Ada pembagian wewenang dalam pekerjaan.

   Dalam mengelola organisasi, tidak lepas dari pembagian wewenang dan pekerjaan dalam mencapai tujuan. Tanpa adanya pembagian, anggota dalam organisasi tidak mengetahui pekerjaannya, berebut memilih pekerjaan yang mudah, memilih pekerjaan yang banyak pundi-pundi kekayaan, dan sulit dimintai pertanggungjawaban.

4. Adanya kekuasaan mengatur oleh pemimpin yang dipilih.

   Artinya, dalam sebuah organisasi diatur sistem kekuasaan dan tugas-tugasnya secara hirarki. Dan, masing-masing bagian memiliki wewenang, pendelegasian, dan tanggung jawab yang jelas, tegas, dan terarah.

4. *Organisasi Sekolah*

Organisasi sekolah adalah satuan lembaga pendidikan formal yang terdiri dari orang-orang yang bekerja dan beraktivitas untuk mencapai sebuah tujuan. Di Indonesia, rata-rata organisasi sekolah terdiri dari kepala sekolah, tata usaha/tenaga administrasi, guru/tenaga pendidik, pengawas, siswa/siswi, wali siswa/siswi, komite, bupati, dinas pendidikan, dan

kementerian pendidikan. Semua ini adalah bagian dari organisasi sekolah yang tak terpisahkan.

Sedangkan di madrasah, secara umum, organisasinya dibina oleh kementerian agama dan kementerian pendidikan, dinas pendidikan, kementerian agama kab./kota, pengawas, kepala Madrasah, guru, dan tenaga kependidikan (TU dan tenaga lainnya), murid, komite, dan wali murid. Namun secara khusus, organisasi di madrasah biasanya terdiri dari: pembina (kepala kemenag.), pengawas (yang ditunjuk), komite madrasah, kepala madrasah, wakil kepala madrasah (kurikulum, kesiswaan, sarana-prasarana, humas), tata usaha (kepala TU, bendahara, karyawan, satpam, dll), guru, bimbingan penyuluhan, wali kelas, ketua kelas, dan kelas.

Praktik organisasi di madrasah, aturan, dan kebijakan mengikuti undang-undang yang ditetapkan oleh pemerintah, yang dijabarkan pelaksanaannya oleh kementerian agama (Kemenag) dan kementerian pendidikan. Pengawasan dilakukan oleh pengawas madrasah yang diangkat oleh Kemenag yang bertugas memberikan pengawasan sebagai kepanjangan Kemenag dan memastikan bahwa pelaksanaan kebijakan pendidikan telah terlaksana dengan baik di bawah pimpinan kepala madrasah. Kepala madrasah diberikan wewenang secara hirarki mengelola madrasah, menggerakkan seluruh sumber daya yang ada di madrasah, bagaimana menstimulasi Guru, TU, dan siswa untuk bersama-sama mencapai tujuan dengan efektif.

Begitu juga di sekolah, jika dikelompokkan sebagaimana madrasah, maka organisasi di sekolah, menurut Wahjo Sumidjo (1999: 136) terdiri dari: kepala sekolah, kelompok guru dan tenaga fungsional yang lain, kelompok tenaga administrasi/staf, kelompok siswa/peserta didik, dan kelompok orang tua siswa.

Sedangkan dalam hubungan kerja, menurut Wahjo Sumidjo, dikelompokkan dalam beberapa kategori:

1. Seseorang atau mereka yang bertanggung jawab atau diberi tugas untuk memimpin, dalam hal ini adalah kepala sekolah.
2. Sekelompok orang yang berkepentingan untuk mengajar atau memberikan pelajaran, atau tugas-tugas pendidikan yang lain, dalam hal ini mereka adalah guru atau tenaga fungsional lainnya.
3. Sekelompok atau orang tua siswa yang bergabung dalam suatu organisasi di sekolah yang diharapkan membantu kepala sekolah dalam mendukung tercapainya proses pembelajaran.
4. Kelompok para siswa atau peserta didik ialah para siswa yang dalam proses belajar mengajar berfungsi sebagai kelompok yang menerima pelajaran.

Organisasi sekolah/madrasah di negara Indonesia terlembaga dalam pendidikan formal dan nonformal. Pendidikan formal yaitu Lembaga PAUD/PIAUD, TK/RA, MI/MTs, SMA/MA/SMK, serta Perguruan Tinggi (PT) umum dan PT Islam. Sedangkan organisasi pendidikan yang terlembaga dalam lembaga pendidikan nonformal seperti majlis taklim, TPQ, madrasah diniyah, dan lain-lain. Semua organisasi pendidikan yang menjadi lembaga pendidikan formal dan nonformal diatur dalam Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional No. 20 tahun 2003, pasal 13 dan seterusnya, sebagai berikut.

Pasal 13:

1. Jalur pendidikan terdiri atas pendidikan formal, non-formal, dan informal yang dapat saling melengkapi dan memperkaya.
2. Pendidikan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) diselenggarakan dengan sistem terbuka melalui tatap muka dan/atau melalui jarak jauh.

Pasal 14:

Jenjang pendidikan formal terdiri atas pendidikan dasar, pendidikan menengah, dan pendidikan tinggi.

Pasal 15:

Jenis pendidikan mencakup pendidikan umum, kejuruan, akademik, profesi, vokasi, keagamaan, dan khusus.

Pasal 16:

Jalur, jenjang, dan jenis pendidikan dapat diwujudkan dalam bentuk satuan pendidikan yang diselenggarakan oleh pemerintah, pemerintah daerah, dan/atau masyarakat.

Pasal 17 Pendidikan Dasar:

1. Pendidikan dasar merupakan jenjang pendidikan yang melandasi jenjang pendidikan menengah.
2. Pendidikan dasar berbentuk sekolah dasar (SD) dan madrasah ibtidaiyah (MI) atau bentuk lain yang sederajat serta sekolah menengah pertama (SMP) dan madrasah tsanawiyah (MTs), atau bentuk lain yang sederajat.
3. Ketentuan mengenai pendidikan dasar sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dan ayat (2) diatur lebih lanjut dengan peraturan pemerintah.

Pasal 18 Pendidikan Menengah:

1. Pendidikan menengah merupakan lanjutan pendidikan dasar.
2. Pendidikan menengah terdiri atas pendidikan menengah umum dan pendidikan menengah kejuruan.
3. Pendidikan menengah berbentuk sekolah menengah atas (SMA), madrasah aliyah (MA), sekolah menengah kejuruan (SMK), dan madrasah aliyah kejuruan (MAK), atau bentuk lain yang sederajat.
4. Ketentuan mengenai pendidikan menengah sebagaimana dimaksud pada ayat (1), ayat (2), dan ayat (3) diatur lebih lanjut dengan peraturan pemerintah.

Pasal 19 Pendidikan Tinggi:

1. Pendidikan tinggi merupakan jenjang pendidikan setelah pendidikan menengah yang mencakup program pendidikan diploma, sarjana, magister, spesialis, dan doktor yang diselenggarakan oleh pendidikan tinggi.
2. Pendidikan tinggi diselenggarakan dengan sistem terbuka.

Pasal 20:

1. Perguruan tinggi dapat berbentuk akademi, politeknik, sekolah tinggi, institut, atau universitas.
2. Perguruan tinggi berkewajiban menyelenggarakan pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat.
3. Perguruan tinggi dapat menyelenggarakan program akademik, profesi, dan/atau vokasi.

4. Ketentuan mengenai perguruan tinggi sebagaimana dimaksud pada ayat (1), ayat (2), dan ayat (3) diatur lebih lanjut dengan peraturan pemerintah.

Pasal 21:

1. Perguruan tinggi yang memenuhi persyaratan pendirian dan dinyatakan berhak menyelenggarakan program pendidikan tertentu dapat memberikan gelar akademik, profesi, atau vokasi sesuai dengan program pendidikan yang diselenggarakannya.

2. Perseorangan, organisasi, atau penyelenggara pendidikan yang bukan perguruan tinggi dilarang memberikan gelar akademik, profesi, atau vokasi.

3. Gelar akademik, profesi, atau vokasi hanya digunakan oleh lulusan dari perguruan tinggi yang dinyatakan berhak memberikan gelar akademik, profesi, atau vokasi.

4. Penggunaan gelar akademik, profesi, atau vokasi lulusan perguruan tinggi hanya dibenarkan dalam bentuk dan singkatan yang diterima dari perguruan tinggi yang bersangkutan.

5. Penyelenggara pendidikan yang tidak memenuhi persyaratan pendirian sebagaimana dimaksud pada ayat (1) atau penyelenggara pendidikan bukan perguruan tinggi yang melakukan tindakan sebagaimana dimaksud pada ayat (2) dikenakan sanksi administratif berupa penutupan penyelenggaraan pendidikan.

6. Gelar akademik, profesi, atau vokasi yang dikeluarkan oleh penyelenggara pendidikan yang tidak sesuai dengan ketentuan ayat (1) atau penyelenggara pendidikan

yang bukan perguruan tinggi sebagaimana dimaksud pada ayat (2) dinyatakan tidak sah.

7. Ketentuan mengenai gelar akademik, profesi, atau vokasi sebagaimana dimaksud pada ayat (1), ayat (2), ayat (3), ayat (4), ayat (5), dan ayat (6) diatur lebih lanjut dengan peraturan pemerintah.

5. *Proses Organisasi Sekolah*

Proses organisasi disebut pengorganisasian, artinya, kegiatan mengelola organisasi agar menjadi efektif dan efisien dengan menekan seminimal mungkin pengeluaran serta menghasilkan tujuan yang maksimal dalam waktu yang ringkas. Dalam fungsi manajemen, pengorganisasian menempati posisi kedua setelah perencanaan.

Di sekolah/madrasah, organisasi dikendalikan oleh kepala sekolah/madrasah. Dalam mengorganisasikan organisasi, kepala sekolah membagi tugas dan wewenang kepada tiap petugas yang memiliki uraian tentang tugas dan tanggung jawab dengan jelas. Misalnya, ketika ada kegiatan berhubungan dengan perubahan kurikulum, penyusunan silabus, dan RPP, maka hal itu menjadi wewenang bagian kurikulum yang prosesnya mendapat arahan dari kepala sekolah/madrasah.

Permasalahannya, jika dalam organisasi sekolah dan pengorganisasiannya, kepala sekolah mendominasi pekerjaan dan wewenang, misalnya, seluruh pekerjaan ditangani langsung oleh kepala sekolah, yakni mulai dari perencanaan dan pengelolaan keuangan, maka tugasnya menjadi sangat berat. Jika dalam organisasi masih ada hal seperti ini, maka rentan akan terjadi permasalahan dan konflik yang menyebabkan organisasi lambat berkembang. Bahkan, prestasinya akan semakin turun atau terjadi penyelewengan.

Idealnya, dalam sebuah organisasi, kepala sekolah harus mampu setidaknya:

1. Membagi wewenang dan pekerjaan sesuai *job description*.
2. Memberikan kepercayaan terhadap pekerjaan dan tugas.
3. Mengarahkan dan mengevaluasi.
4. Menindaklanjuti dan menyelesaikan berbagai masalah untuk perbaikan dan peningkatan mutu sekolah.
5. Mampu membudayakan lingkungan yang saling menasihati dan mengkritik dengan cara yang baik.
6. Meningkatkan iman dan amal saleh (profesionalisme) warga sekolah.
7. Mengarahkan pengamalan ibadah pada warga sekolah.
8. Memberikan kesempatan beribadah dengan aturan jadwal yang tepat.
9. Mampu mengendalikan jadwal dan kegiatan sekolah, yakni antara bermain dan belajar.

Sejalan dengan hal tersebut, maka Nilai-nilai yang mungkin dikembangkan di sekolah tentunya sangat beragam. Jika merujuk pada pemikiran Spranger, sebagaimana disampaikan oleh Sumadi Suryabrata (1990), maka setidaknya terdapat enam jenis nilai yang seyogianya dikembangkan di sekolah. Dalam tabel 1 berikut, dikemukakan keenam jenis nilai dari Spranger beserta perilaku dasarnya.

No	Nilai	Perilaku Dasar
1	Ilmu Pengetahuan	Berfikir
2	Ekonomi	Bekerja
3	Kesenian	Menikmati keindahan
4	Keagamaan	Memuja
5	Kemasyarakatan	Berbakti/berkorban
6	Politik/kenegaraan	Berkuasa/memerintah

Sumber: Modifikasi dari Sumadi Suryabrata. 1990. *Psikologi Kepribadian.*

TABEL: 7.3. Jenis Nilai dan Perilaku Dasarnya menurut Spranger

6. *Ciri-ciri Budaya Organisasi Yang Baik*

Soerjono Soekanto mendefinisikan budaya sebagai sebuah sistem nilai yang dianut seorang pendukung budaya tersebut yang mencakup konsepsi abstrak tentang baik dan buruk. Atau, secara institusi, nilai yang dianut oleh organisasi yang diadopsi dari organisasi lain, baik melalui *reinventing* maupun *re-organizing*.

Menurut Talizuduhu Ndraha (2003: 123), budaya kuat bisa dimaknakan sebagai budaya yang dipegang secara intensif, secara luas dianut, dan semakin jelas disosialisasikan. diwariskan, dan berpengaruh terhadap lingkungan dan perilaku manusia.

Pengertian budaya organisasi dalam artikelsiana dijelaskan sebagai berikut:

1. Budaya organisasi menurut Robbins adalah suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan yang lain.
2. Definisi budaya organisasi menurut Gareth R. Jones adalah suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi, suatu sistem dari makna bersama.

3. Pengertian budaya organisasi menurut Walter R. Freytag adalah asumsi-asumsi dan nilai-nilai yang disadari atau tidak disadari yang mampu mengikat kepaduan suatu organisasi. Asumsi dan nilai tersebut menentukan pola perilaku para anggota di dalam organisasi.
4. Menurut Larissa A. Grunig, et. al., budaya organisasi adalah totalitas nilai, simbol, makna, asumsi, dan harapan yang mampu mengorganisasikan suatu kelompok yang bekerja secara bersama-sama.
5. Budaya organisasi menurut Lathans (1998) adalah norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. Setiap anggota organisasi akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku agar diterima oleh lingkungannya.

Samdeep dan Lylesussman mengklasifikasi ciri-ciri budaya yang unggul sebagai berikut:

1. Keyakinan yang tidak tergoyahkan bahwa manusia adalah sumber daya perusahaan yang paling penting.
2. Dukungan kewirausahaan internal menghargai karyawan yang membantu organisasi mencapai misinya.
3. Pengendalian yang lebih didasarkan pada loyalitas dan komitmen ketimbang pada aturan dan kepatuhan.
4. Komitmen pada karyawan terhadap tujuan organisasi lebih tinggi ketimbang komitmen mereka terhadap tujuan kelompok atau pribadi.
5. Komitmen manajemen puncak untuk menyemaikan kebanggaan di kalangan semua karyawan.
6. Komitmen manajeman puncak untuk menghasilkan produk atau layanan yang unggul lainnya.

7. Keyakinan akan perlunya informasi kabar baik maupun buruk.
8. Kesadaran bahwa komunikasi ke atas lebih penting dari pada komunikasi ke bawah.
9. Dukungan manajemen puncak atas pelatihan dan pengembangan komitmen untuk selalu lebih pandai dari pesaing.
10. Pandangan yang menghargai keberanian mengambil risiko dan kretaivitas (Samdeep dalam Mohyi, 1999: 202).

7. *Sikap Pemimpin dalam Membangun Budaya Organisasi*

Dalam Islam, organisasi dimaknai untuk kebaikan dan pencapaian tujuan bahagia di dunia dan akhirat. Jika orang Islam berorganisasi, tentu nilai-nilai yang terkandung dalam ajaran Islam harus dikembangkan. Beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam organisasi:

1. Memulai pekerjaan dengan doa.
2. Membagi pekerjaan sesuai kemampuan dan profesionalismenya.
3. Meningkatkan iman dan amal saleh serta saling menasihati.
4. Sabar, menerima keluhan dan cobaan, dihina, dicaci, disalahkan, cari solusi untuk kebaikan.
5. Tadabur dan tafakkur untuk perbaikan organisasi yang mengarah pada jalan Allah Swt.

Di samping hal tersebut, banyak pendapat lain tentang perilaku dalam organisasi, menurut Schein (1999: 21), para pemimpin mempunyai potensi paling besar dalam menanamkan dan memperkuat aspek budaya organisasi dengan lima mekanisme, di antaranya:

1. Perhatian

   Para pemimpin mengomunikasikan prioritas-prioritas nilai perhatian melalui pilihan mereka mengenai sesuatu untuk menanyakan, mengukur, memberi pendapat, memuji, dan mengkritik. Hal tersebut dikomunikasikan selama kegiatan memantau dan merencanakan.

2. Reaksi terhadap krisis

   Krisis ini disignifikansikan karena emosionalitas yang ada di sekelilingnya, meningkatkan potensi untuk mempelajari nilai-nilai dan asumsi.

3. Pemodelan peran

   Sebab, pemimipin dapat mengomunikasikan nilai-nilai dan harapan melalui tindakan mereka sendiri, khususnya tindakan yang memperlihatkan kesetiaan yang istimewa, pengorbanan diri, dan pelayanan yang melebihi dari yang ditugaskan.

4. Alokasi imbalan

   Kriteria yang digunakan sebagai dasar untuk mengalokasikan imbalan seperti peningkatan upah atau promosi yang mengomunikasikan apa yang dinilai oleh pemimpin dan organisasi tersebut. Pengakuan formal dan pujian yang tidak formal mengomunikasikan juga perhatian serta prioritas seorang pemimpin.

5. Kriteria menyeleksi dan memberhentikan

   Para pemimpin dapat memengaruhi budaya organisasi dengan merekrut orang-orang yang mempunyai nilai, keterampilan, dan ciri-ciri tertentu dengan mempromosikan mereka pada posisi atas.

B. Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

1. *Pengertian Manajemen Berbasis Sekolah*

Secara leksikal, manajemen berbasis sekolah (MBS) berasal dari tiga kata; manajemen, berbasis, dan sekolah. Manajemen berarti proses menggunakan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran. Berbasis berarti dasar atau asas. Sedangkan sekolah adalah lembaga untuk belajar mengajar serta tempat menerima dan memberikan pelajaran (Kamisa, 1997: 354).

Dari makna tersebut, MBS diartikan sebagai penggunaan sumber daya yang berasaskan pada sekolah itu sendiri dalam proses pengajaran dan pembelajaran. Dalam konteks ini, model MBS berpusat pada sumber daya yang ada di sekolah yang semula diatur oleh birokrasi di luar sekolah menuju pengelolaan berbasis pada potensi internal sekolah itu sendiri.

Jika dimaknai lebih sempit, MBS hanya mengarah pada perubahan tanggungjawab dari pemerintah kepada sekolah yang meliputi pengelolaan anggaran, personil, dan kurikulum. MBS juga memberikan hak kontrol proses pendidikan kepada sekolah, guru, siswa, masyarakat, dan orang tua dengan keterlibatan *stakeholders* lokal. Pengambilan keputusan dalam MBS dapat meningkatkan lingkungan belajar yang efektif bagi siswa. Dengan meningkatnya efektivitas belajar bagi siswa, maka prestasi belajar siswa—berupa prestasi akademik dan nonakademik—akan meningkat.

2. *Indikator Manajemen Mutu Terpadu di Sekolah/ Madrasah*

Pada sekolah tradisional—atau yang dikontrol dari luar, visi, misi, dan tujuan kadang terabaikan. Indikator utamanya adalah bagaimana prestasi akademik lulusannya pada akhir tingkat, lalu mengabaikan proses pendidikan dan pencapaian lainnya.

Dalam MBS, efektivitas sekolah dinilai menurut indikator multitingkat dan multisegi. Penilaian tentang efektivitas sekolah harus mencakup proses pembelajaran dan metode untuk membantu kemajuan sekolah. Oleh karena itu, penilaian efektivitas meliputi *output*, proses, dan *input* sekolah di samping perkembangan akademik siswa.

Output

Output yang diharapkan adalah prestasi sekolah yang dihasilkan melalui proses pembelajaran dan menajemen di sekolah. *Output* berupa prestasi akademik seperti: SKHU yang tinggi, lomba karya ilmiah remaja, bahasa Inggris, matematika, fisika, cara berfkir kritits, kreatif, nalar, rasional, induktif, deduktif, dan ilmiah. Prestasi nonakademik, misalnya, keingintahuan yang tinggi, harga diri, kejujuran, kerja sama yang baik, rasa kasih sayang yang tinggi, solidaritas yang tinggi, toleransi, kedisiplinan, kerajinan, prestasi olahraga, kesenian, pramuka, dan *akhlâqul karîmah*.

Proses

Sekolah yang efektif pada umumnya memiliki karakteristik *proses* sebagai berikut: proses belajar mengajar yang efektivitasnya tinggi, kepemimpinan yang kuat, lingkungan sekolah yang aman dan tertib, pengelolaan tenaga kependidikan yang efektif, memiliki budaya mutu, memiliki *team work* yang kompak, cerdas, dan dinamis, memiliki kewenangan/kemandirian, partisipasi yang tinggi dari warga sekolah dan masyarakat, memiliki keterbukaan dalam manajemen, memiliki kemauan untuk berubah, melakukan evaluasi dan perbaikan secara berkelanjutan, responsif dan antisipatif terhadap kebutuhan, komunikasi yang baik, dan sekolah memiliki akuntabilitas.

Input

Input pendidikan meliputi: memiliki kebijakan, tujuan, dan sasaran mutu yang jelas, sumber daya tersedia dan siap, staf yang kompeten dan berdedikasi tinggi, memiliki harapan prestasi yang tinggi, fokus pada pelanggan, dan *input* manajemen (Nurkolis, 2005: 65)

Sedangkan keberhasilan dari manajemen mutu terpadu antara lain dapat dilihat menurut (Tim Depdiknas, 1999) yang mencakup:

1. Siswa puas dengan layanan sekolah, yaitu dengan pelajaran yang diterima, perlakuan guru, pimpinan, puas dengan fasilitas yang disediakan sekolah atau siswa menikmati situasi sekolah dengan baik.
2. Orangtua siswa puas dengan layanan terhadap anaknya, layanan yang diterimanya dengan laporan tentang perkembangan kemajuan belajar anaknya, dan program yang dijalankan sekolah.
3. Pihak pemakai atau penerima lulusan (PT, industri, masyarakat), puas karena menerima lulusan dengan kualitas tinggi dan sesuai harapan.
4. Guru dan karyawan puas dengan layanan sekolah, dalam bentuk pembagian kerja.

3. *Peran Manajemen Berbasis Sekolah*

Lembaga pendidikan formal atau sekolah dikonsepsikan untuk mengembangkan fungsi reproduksi, penyadaran, dan mediasi secara simultan. Fungsi-fungsi sekolah diwadahi melalui proses pendidikan dan pembelajaran sebagai inti bisnisnya. Pada proses pendidikan dan pembelajaran itulah terjadi aktivitas kemanusiaan dan pemanusiaan sejati. Tiga pilar fungsi sekolah yakni fungsi pendidikan sebagai penyadaran,

fungsi progresif pendidikan, dan fungsi mediasi pendidikan (Danim, 2007: 1).

Hal tersebut nampak bahwa sekolah hanyalah salah satu dari sub-sistem pendidikan, karena lembaga pendidikan identik dengan jaringan-jaringan kemasyarakatan. Fungsi penyadaran atau fungsi konservatif bermakna bahwa sekolah bertanggung jawab untuk mempertahankan nilai-nilai budaya masyarakat dan membentuk kesejatian diri sebagai manusia. Pendidikan sebagai instrumen penyadaran bermakna, sekolah berfungsi membangun kesadaran untuk tetap berada pada tataran sopan santun, beradab, dan bermoral—hal ini menjadi tugas semua orang.

Pendidikan formal, informal, dan kemasyarakatan merupakan pranata masyarakat bermoral dengan partisipasi total sebagai replika idealnya. Partisipasi anak didik dalam proses pendidikan dan pembelajaran bukan sebagai alat pendidikan, melainkan sebagai intinya.

Sebagai bagian dari jaring-jaring kemasyarakatan, masyarakat pendidikan perlu mengemban tugas pembebasan, berupa penciptaan norma, aturan, prosedur, dan kebijakan baru. Orang tua, guru, dan dosen harus mampu membebaskan anak-anak dari aneka belenggu, bukan malah menindasnya dengan cara menetapkan norma tunggal atau menuntut kepatuhan secara membabi buta. Mereka perlu membangun kesadaran bagi lahirnya proses dialogis yang mengantarkan individu secara bersama-sama untuk memecahkan masalah eksistensial mereka. Tidak menguntungkan jika anak dan anak didik diberi pilihan tunggal ketika mereka menghadapi fenomena relatif dan normatif, termasuk fenomena moralitas.

Fungsi konservatif atau fungsi penyadaran sekolah sebagai lembaga pendidikan masih menjelma dalam sosok konservatisme pendidikan persekolahan, bukan sebagai wahana pewa-

risan dan seleksi budaya. Hal ini ditandai dengan makin terperosoknya kearifan generasi dalam mewarisi nilai-nilai mulia peradaban masa lampau. Bukti konservatisme pendidikan formal benar-benar nyata di dalam alur perjalanan sejarah. Seperti dikemukakan oleh Ash Hatwell (1995), diperlukan waktu sekitar seratus tahun bagi teori dan ide ilmiah untuk dapat memengaruhi isi, proses, dan struktur persekolahan. Bersamaan dengan itu, perubahan wajah dunia terus berakselerasi. Misalnya, pada abad ke-20 telah diproduksi konsep dan teori radikal tentang alam, realitas, dan epistemologi.

Munculnya teori relativitas, mekanika kuantum, dan penemuan ilmiah lainnya adalah contoh nyata revolusi di bidang keilmuan. Memang, evolusi perilaku sosial jauh lebih cepat dibandingkan dengan evolusi spesies-genetik nonrekayasa. Meski kita harus pula menerima realitas bahwa pendidikan formal belum menampakkan pergeseran fungsi progresifnya yang signifikan. Fungsi reproduksi atau fungsi progresif merujuk pada eksistensi sekolah sebagai pembaru atau pengubah kondisi masyarakat kekinian ke sosok yang lebih maju. Selain itu, fungsi ini juga berperan sebagai wahana pengembangan, reproduksi, dan desiminasi ilmu pengetahuan dan teknologi. Para peneliti, penulis buku, pengamat, pendidik, guru, tutor, widyaiswara, pemakalah seminar, dan sejenisnya adalah orang yang banyak bergulat dengan pengkajian, penelitian, penelaahan, dan desiminasi ilmu.

Saat ini fungsi progresif sekolah sebagai lembaga pendidikan terus menampakkan sosoknya, meski belum menunjukkan capaian yang signifikan, setidaknya pada banyak daerah dan jenis sekolah. Di daerah pedalaman misalnya, masih banyak sekolah yang sulit mempertahankan kondisinya pada taraf sekarang, apalagi mendongkrak mutu kinerjanya. Meski harus diakui pula, pada banyak tempat telah lahir sekolah-se-

kolah unggulan atau sekolah-sekolah yang diunggulkan oleh masyarakat karena mampu mengukir prestasi, misalnya peningkatan hasil belajar siswa.

Fungsi itu akan lebih lengkap jika pendidikan juga melakukan fungsi mediasi, yaitu menjembatani fungsi konservatif dan fungsi progresif. Hal-hal yang termasuk kerangka fungsi mediasi adalah kehadiran institusi pendidikan sebagai wahana sosialisasi, pembawa bendera moralitas, wahana proses pemanusiaan dan kemanusiaan umum, serta pembinaan idealisme sebagai manusia terpelajar.

Di negara kita, pelembagaan MBS dipandang urgen. Hal itu sejalan dengan tuntutan masyarakat agar lembaga pendidikan persekolahan dapat dikelola secara lebih demokratis dibandingkan dengan pola kerja *dipandu dari atas* sebagaimana dianut oleh negara yang menerapkan pemerintahan sentralistik. Persoalan utama di sini bukan terletak pada apakah format manajemen sekolah yang dipandu secara sentralistik itu lebih buruk ketimbang pendekatan MBS yang memuat pesan demokratisasi pendidikan, demikian juga sebaliknya. Persoalan yang paling esensial adalah apakah dengan perubahan pendekatan manajemen sekolah itu akan bermaslahat lebih besar dibandingkan dengan format kerja secara sentralistik ini, terutama dilihat dari kepentingan pendidikan anak.

Maslahat aplikasi MBS bagi peningkatan kinerja sekolah dan perbaikan mutu hasil belajar peserta didik pada sekolah-sekolah yang menerapkannya masih harus diuji di lapangan. Prakarsa menuju perbaikan mutu melalui perubahan dari sentralisasi ke desentralisasi pengelolaan pendidikan tidak mungkin diperoleh secara segera. Hal ini sejalan dengan konsep Kaizen, bahwa kemajuan dicapai bukanlah sebuah lompatan besar ke depan. Menurut Kaizen kemajuan dicapai karena perubahan-perubahan kecil yang bersifat kontinu

atau tanpa henti dalam beratus-ratus dan bahkan beribu-ribu detail yang berhubungan dengan usaha menghasilkan produk atau mutu pelayanan.

Menurut Tony Barner (1998) asumsi yang mendasari perubahan dalam Kaizen adalah bahwa kesempurnaan itu sebenarnya tidak ada. Hal ini bermakna bahwa tidak ada kemajuan, produk, hubungan, sistem, atau struktur yang bisa memenuhi ideal. Kondisi ideal itu hanyalah sebuah abstraksi yang dituju. Oleh karena itu, selalu tersedia ruang dan waktu untuk mengadakan perbaikan dan peningkatan dengan jalan melakukan modifikasi, inovasi, atau bahkan imitasi kreatif. Terlepas dari itu semua, pelembagaan MBS hampir dipastikan bahwa aplikasi MBS akan mendorong tumbuhnya lembaga pendidikan persekolahan berbasis pada masyarakat (*community based education*) atau manajemen pendidikan berbasis masyarakat (MPBM), khususnya di bidang pendanaan, fungsi kontrol, dan pengguna lulusan.

Pembentukan dewan pendidikan di tingkat kabupaten/kota dan komite sekolah di tingkat persekolahan/kemadrasahan merupakan salah satu bentuk bahwa pendidikan berbasis masyarakat menjadi isu sentral kita. Di dalam Undang-Undang No. 25 Tahun 2000 tentang Program Pembangunan Nasional (Propernas) 2000-2004 disebutkan bahwa salah satu program pembinaan pendidikan dasar dan menengah adalah mewujudkan manajemen pendidikan yang berbasis sekolah/masyarakat (*school/community-based education*) dengan memperkenalkan Dewan Pendidikan (dalam UU ini disebut Dewan Sekolah) di tingkat kabupaten/kota serta pemberdayaan atau pembentukan Komite Sekolah/Madrasah di tingkat sekolah.

Penggunaan MBS secara ekonomi mendorong masyarakat, khususnya orang tua siswa, untuk menjadi salah satu fondasi

utama secara finansial bagi operasi sekolah, mengingat pendidikan persekolahan itu tidak gratis (*education is not free*). Pemikiran ini tidak mereduksi peran pemerintah yang dari tahun ke tahun diharapkan dapat mengalokasikan anggaran untuk pendidikan pada kadar yang makin meningkat. Secara akademik, masyarakat akan melakukan fungsi kontrol sekaligus pengguna lulusan. Di sini, akuntabilitas sekolah akan teruji. Juga secara proses, berhak mengkritisi kinerja sekolah agar lembaga milik publik ini tidak keluar dari tugas pokok dan fungsi utamanya.

Dengan MBS adalah keharusan bagi masyarakat untuk menjadi fondasi sekaligus tiang penyangga utama pendidikan persekolahan yang berada pada radius tertentu tempat masyarakat itu bermukim. Serta MBS merupakan salah satu bentuk reformasi manajemen pendidikan (*reformation in education management*) di tanah air. Lebih lanjut, Levacic (1995) dalam Bafadal (2003: 91) proses menajemen peningkatan mutu pendidikan berbasis sekolah (MPMPBS) meliputi:

1. Penetapan dan atau telaah tujuan sekolah.
2. *Review* keberhasilan pelaksanaan rencana tahunan sekolah sebelumnya.
3. Pengembangan prioritas kerja dan jadwal waktu pelaksanaan.
4. Justifikasi program prioritas dalam kesesuaiannya dengan konteks sekolah.
5. Perbaikan rencana dengan melengkapi berbagai aspek perencanaan.
6. Implikasi sumber daya dalam pelaksanaan program prioritas.
7. Pelaporan hasil.

Keberhasilan penerapan manajemen pendidikan berbasis sekolah sangat ditentukan *political will* pemerintah dan kepemimpinan di persekolahan. Ironisnya selama ini, *political will* tersebut tidak utuh sebagai pendukung utama, demikian juga kepemimpinan di persekolahan yang cenderung memakai pendekatan birokratis hirarkis dan bukannya demokratis.

Walaupun *political will* adakalanya terlihat tidak begitu utuh dalam menerapkan prinsip-prinsip manajemen pendidikan berbasis sekolah, seharusya diimbangi dengan format kepemimpinan kepala sekolah yang handal dalam memimpin persekolahan. Menurut Nurkolis (2003: 141) kepemimpinan adalah isu kunci dalam MBS, bahkan dalam beberapa terminologi *site-based leadership* digunakan sebagai pengganti *site-based management*. Dalam implementasi MBS, diperlukan perspektif dalam keterampilan kepemimpinan baik pada tingkat pemerintahan maupun tingkat sekolah.

Berbagai fenomena yang terlihat dalam penerapan prinsip-prinsip manajemen pendidikan berbasis sekolah, menunjukkan bahwa masih diperlukan kemauan yang kuat dari pihak pemerintah dan lingkungan sekolah dalam melakukan perubahan sistem penyelenggaraan manajemen persekolahan. Tidak mungkin melakukan perubahan secara utuh dan komprehensif, jika semua pihak yang terlibat tidak menunjukkan kemauan yang kuat untuk melakukan perubahan itu. Oleh karenanya, pengenalan secara mendalam dan mendasar tujuan penerapan manajemen pendidikan berbasis sekolah merupakan sebuah keharusan oleh siapa saja yang bertanggung jawab dan merasa berkepentingan terhadap pertumbuhan dan perkembangan persekolahan.

Dengan MBS unsur pokok sekolah (*constituent*) memegang kontrol yang lebih besar pada setiap kejadian di sekolah. Un-

sur pokok sekolah inilah yang kemudian menjadi lembaga nonstruktural yang disebut dewan sekolah yang anggotanya terdiri dari guru, kepala sekolah, administrator, orang tua, anggota masyarakat, dan murid (Nurkolis, 2003: 42).

Perluasan keikutsertaan masyarakat dalam sistem manajemen persekolahan merupakan upaya untuk meningkatkan efektivitas pencapaian mutu sekolah/madrasah dan tujuan pendidikan. Sekolah dalam hal ini bukan lagi hanya milik sekolah tetapi hakikat sekolah sebagai sub-sistem dalam sistem masyarakat direkonstruksi sehingga fungsi pendidikan dikembalikan secara utuh dalam melestarikan nilai-nilai yang ada di masyarakat.

4. *Faktor-Faktor yang Berpengaruh dalam Menentukan Terciptanya Manajemen Mutu Terpadu*

W. Edward Deming (Arcaro, 2006: 8) yang diakui sebagai "Bapak Mutu" mengemukakan beberapa prinsip pokok yang dapat diterapkan dalam bidang pendidikan antara lain dipengaruhi oleh:

1. Anggota dewan sekolah dan administrator harus menerapkan tujuan mutu pendidikan yang akan dicapai.
2. Menekankan pada upaya pencegahan kegagalan pada siswa, bukan mendeteksi kegagalan setelah peristiwa terjadi.
3. Asal diterapkan secara ketat, penggunaan metode kontrol statistik dapat membantu memperbaiki *outcomes* siswa dan administratif.

Selain Deming, bapak mutu lainnya adalah Joseph M. Juran (Arcaro, 2006: 8), ia berlatar pendidikan teknik dan hukum. Seperti halnya Deming, Juran adalah ahli statistik terpandang. Juran menyebut mutu sebagai "tepat untuk pa-

kai" dan menegaskan bahwa dasar misi mutu sekolah adalah mengembangkan program dan layanan yang memenuhi kebutuhan pengguna, seperti siswa dan masyarakat. Juran mengatakan bahwa mutu adalah "tepat untuk dipakai" lebih tepat ditentukan oleh pemakai, bukan pemberi.

Pandangan Juran tentang mutu merefleksikan pendekatan rasional yang berdasarkan fakta terhadap organisasi bisnis dan amat menekankan pentingnya proses perencanaan dan kontrol mutu. Titik fokus filosofi manajemen mutunya adalah keyakinan organisasi terhadap produktivitas individual. Mutu dapat dijamin dengan cara memastikan bahwa setiap individu memiliki bidang yang diperlukan untuk menjalankan pekerjaan dengan tepat. Dengan perangkat yang tepat, para pekerja akan membuat produk dan jasa yang secara konsisten sesuai dengan harapan kostumer.

Seperti halnya Deming, Juran pun memainkan peran penting dalam membangun kembali Jepang setelah perang Dunia II. Jasanya diakui oleh bangsa Jepang dan memfasilitasi persahabatan antara Amerika Serikat dan Jepang. Upaya Juran menemukan prinsip-prinsip dasar proses manajemen membawanya untuk memfokuskan diri pada mutu sebagai tujuan utama. Beberapa pandangan Juran (Arcaro, 2006: 9) tentang mutu adalah sebagai berikut:

1. Meraih mutu merupakan proses yang tidak mengenal akhir.
2. Perbaikan mutu merupakan proses berkesinambungan, bukan program sekali jalan.
3. Mutu memerlukan kepemimpinan dari anggota dewan sekolah dan administrator.
4. Pelatihan, misal merupakan prasyarat mutu.
5. Setiap orang di sekolah mesti mendapatkan pelatihan.

Juran sudah memperkirakan keberhasilan bangsa Jepang dalam sebuah pidatonya untuk Organisasi Kontrol Mutu Eropa pada tahun 1966. Ia mengatakan, bangsa Jepang menonjol di dunia dalam kepemimpinan mutu dan akan menjadi pemimpin dunia dalam dua dekade mendatang karena tak ada pihak lain yang bergerak ke arah mutu dengan kecepatan yang sama dengan bangsa Jepang.

Bila diterapkan secara tepat, manajemen mutu terpadu merupakan metodologi yang dapat membantu para profesional pendidikan menjawab tantangan lingkungan masa kini. Manajemen mutu terpadu dapat dipergunakan untuk mengurangi rasa takut dan meningkatkan kepercayaan di lingkungan sekolah. Manajemen mutu terpadu dapat digunakan sebagai perangkat untuk membangun aliansi antara pendidikan, bisnis, dan pemerintahan. Aliansi pendidikan memastikan bahwa para profesional sekolah atau wilayah memberikan sumber daya yang dibutuhkan untuk mengembangkan program-program pendidikan.

Manajemen mutu terpadu dapat memberikan fokus pada pendidikan dan masyarakat. Manajemen Mutu Terpadu membentuk infrastruktur yang fleksibel yang dapat memberikan respons yang cepat terhadap perubahan tuntutan masyarakat. Manajemen mutu terpadu dapat membantu pendidikan menyesuaikan diri dengan keterbatasan dana dan waktu. Manajemen mutu terpadu memudahkan sekolah dalam mengelola perubahan.

Transformasi menuju sekolah bermutu terpadu diawali dengan mengadopsi dedikasi bersama terhadap mutu oleh dewan sekolah, administrator, staf, siswa, guru, dan komunitas. Prosesnya diawali dengan mengembangkan visi dan misi mutu untuk wilayah dan setiap sekolah serta departemen da-

lam wilayah tersebut. Visi mutu difokuskan pada pemenuhan kebutuhan kostumer, mendorong keterlibatan total komunitas dalam program, mengembangkan sistem pengukuran nilai tambah pendidikan, menunjang sistem yang diperlukan staf dan siswa untuk mengelola perubahan, serta perbaikan berkelanjutan dengan selalu berupaya keras membuat produk pendidikan menjadi lebih baik.

Agar sekolah mengembangkan fokus mutu, setiap orang dalam sistem sekolah mesti mengakui bahwa setiap *output* lembaga pendidikan adalah kostumer. Dalam survei terakhir atas 150 pengawas sekolah untuk mengukur pemahaman mereka atas mutu, ternyata 35% responden yang disurvei menunjukkan, mereka tak yakin bila sekolah itu memiliki kostumer. Memang, masih lebih banyak pihak dalam komunitas pendidikan yang mengakui adanya kostumer untuk tiap keluaran pendidikan, tapi mutu pendidikan tak kunjung diperbaiki.

Transformasi mutu diawali dengan mengadopsi paradigma baru pendidikan. Cara pikir dan cara kerja lama harus disingkirkan. Dalam bidang pendidikan, sangat sulit bagi orang-orangnya untuk mengembangkan paradigma baru pendidikan. Ada dua keyakinan pokok yang menghalangi tiap upaya penciptaan mutu dalam sistem pendidikan, sebagaimana dijelaskan Jerome S. Ascaro (2006: 12): (1) banyak profesional pendidikan yang meyakini bahwa mutu pendidikan bergantung pada besarnya dana yang dialokasikan untuk pendidikan. Lebih banyak uang yang diinvestasikan dalam pendidikan maka lebih tinggi juga mutu pendidikan; dan (2) banyak profesional pendidikan yang tetap memandang pendidikan sebagai sebuah jaringan anak manis.

Mereka bersikukuh untuk bertahan dari tarikan profesional nonpendidikan yang memengaruhi perubahan sistem. Banyak profesional pendidikan secara terbuka menyatakan bahwa mereka memiliki komitmen terhadap transformasi mutu. Pendidikan mesti dipandang sebagai sebuah sistem. Ini merupakan konsep yang amat sulit dipahami para profesional pendidikan. Umumnya, orang bekerja dalam bidang pendidikan memulai perbaikan sistem tanpa mengembangkan pemahaman yang penuh atas cara sistem tersebut bekerja. Dalam sebuah analisa, rinci atas perguruan tinggi di Inggris belum lama ini, ternyata cukup mengejutkan. Perguruan tinggi itu tak punya catatan tertulis mengenai proses atau prosedur kerja. Fungsi-fungsi bisa berjalan lantaran memang selalu dijalankan. Hanya dengan memandang pendidikan sebagai sebuah sistem, maka para profesional pendidikan dapat mengeliminasi pemborosan dari pendidikan dan dapat memperbaiki mutu setiap proses pendidikan.

Konsep dasarnya, mutu adalah segala sesuatu yang dapat diperbaiki. Menurut filosofi manajemen lama, kalau belum rusak, janganlah diperbaiki. Mutu didasarkan pada konsep bahwa setiap proses dapat diperbaiki dan tidak ada proses yang sempurna. Menurut filosofi manajemen yang baru, bila tidak rusak, perbaikilah, karena bila Anda tidak melakukannya, orang lain pasti melakukannya. Inilah konsep perbaikan berkelanjutan.

5. *Karakteristik Sekolah Bermutu Terpadu*

Karakteristik sekolah bermutu terpadu menurut Arcaro (2006: 38-39) antara lain: Fokus pada kostumer, keterlibatan total, pengukuran, komitmen, dan perbaikan berkelanjutan. Sekolah memiliki kostumer internal dan eksternal. Kostumer internal adalah orangtua, siswa, guru, administrator, staf, dan

dewan sekolah yang berada di dalam sistem pendidikan. Sedangkan kostumer eksternal adalah masyarakat, perusahaan, keluarga, militer, dan perguruan tinggi.

Keterlibatan total, setiap orang harus berpartisipasi dalam transformasi mutu. Mutu bukan hanya tanggung jawab dewan sekolah atau pengawas. Mutu menuntut setiap orang memberi kontribusi bagi upaya mutu. Pengukuran ini merupakan bidang yang seringkali gagal di banyak sekolah. Banyak hal yang baik terjadi dalam pendidikan sekarang ini, namun para profesional pendidikan yang terlibat dalam prosesnya menjadi begitu terfokus pada pemecahan masalah yang tidak bisa mereka ukur efektivitas upaya yang dilakukannya. Dengan kata lain, Anda tidak dapat memperbaiki apa yang tidak dapat Anda ukur. Sekolah tidak dapat memenuhi standar mutu yang ditetapkan masyarakat, sekalipun ada sarana untuk mengukur kemajuan berdasarkan pencapaian standar tersebut. Para siswa menggunakan nilai ujian untuk mengukur kemajuan di kelas, sedangkan komunitas menggunakan anggaran sekolah untuk mengukur efisiensi proses sekolah.

Komitmen pengawas sekolah dan dewan sekolah harus memiliki komitmen pada mutu. Bila mereka tidak memiliki komitmen, proses transformasi mutu tidak akan dapat dimulai karena kalaupun dijalankan pasti gagal. Setiap orang perlu mendukung upaya mutu, karena merupakan perubahan budaya yang menyebabkan organisasi mengubah cara kerjanya. Orang biasanya tidak mau berubah, tapi manajemen harus mendukung proses perubahan dengan memberi pendidikan, perangkat, sistem, dan proses untuk meningkatkan mutu.

Perbaikan berkelanjutan secara konstan mencari cara untuk memperbaiki setiap proses pendidikan, misalnya mengisi kegiatan dengan hal-hal sebagaimana adanya dan sekali pun ada masalah tidak menganggapnya sebagai masalah.

6. *Pilar-Pilar Sekolah/Madrasah ber-MBS*

Beberapa pilar sekolah yang melaksanakan manajemen sekolah yang memiliki pilar-pilar sekolah efektif antara lain, sebagaimana disampaikan oleh Dedi Kuswandi Advisor WSD (*World School Development*), adalah sebagai berikut:

1. Pengertian Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) adalah
   a. Model manajemen yang memberikan otonomi dan keluwesan kepada sekolah.
   b. Mendorong partisipasi secara langsung warga sekolah (guru, siswa, kepsek, dan karyawan) dan masyarakat (orangtua siswa, masyarakat, ilmuwan, dan pengusaha).
   c. Meningkatkan mutu sekolah berdasarkan kebijakan dan perundang-undangan yang berlaku.
2. Tujuan MBS
   a. Memandirikan sekolah untuk meningkatkan mutu pendidikan atau mencapai sekolah efektif.
   b. Memberdayakan sumber daya yang tersedia.
   c. Meningkatkan kepedulian warga sekolah dan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan dengan mengambil keputusan bersama.
   d. Meningkatkan tanggung jawab sekolah terhadap orangtua, masyarakat, dan pemerintah dalam hal mutu pendidikan.
   e. Meningkatkan kompetisi yang sehat antar sekolah.
   f. Meningkatkan efisiensi, relevansi, dan pemerataan pendidikan.
3. Fungsi-fungsi yang di-MBS-kan:
   a. PBM

b. Perencanaan, evaluasi, dan supervisi
c. Pengelolaan kurikulum
d. Ketenagaan
e. Fasilitas
f. Keuangan
g. Pelayanan siswa
h. PSM
i. Budaya sekolah

4. Alasan penerapan MBS:
   a. Sekolah lebih mengetahui kebutuhannya.
   b. Pengambilan keputusan oleh sekolah lebih cocok oleh sekolah sendiri.
   c. Penggunaan sumber daya lebih efisien dan efektif.
   d. Sekolah lebih bertanggung jawab terhadap mutu pendidikan.
   e. Dapat merespon aspirasi lingkungan secara cepat.
   f. Sesuai UU Sisdiknas No. 20 tahun 2000.
   g. Alasan untuk mencapai sekolah efektif
5. Tahap mewujudkan sekolah ber-MBS:
   a. Mensosialisasikan MBS.
   b. Merumuskan visi, misi, tujuan, dan sasaran sekolah
   c. Mengidentifikasi fungsi yang diperlukan untuk mencapai sasaran.
   d. Melakukan analisis SWOT.
   e. Menyusun alternatif pemecahan masalah.
   f. Menyusun rencana dan program peningkatan mutu.
   g. Melaksanakan rencana peningkatan mutu.

h. Melakukan *monitoring* dan evaluasi pelaksanaan.
i. Merumuskan sasaran mutu baru.

7. *Gerakan menuju Sekolah Efektif*

Beberapa kajian gerakan yang mengantarkan sekolah/madrasah menjadi efektif adalah:

1. Amerika Serikat: Report Coleman (1966), ciri-cirinya antara lain adalah:
   a. Siswa yang berprestasi tinggi di sekolah, melanjutkan ke jenjang yang lebih tinggi, dan hidupnya berhasil adalah siswa yang berasal dari keluarga yang sosial ekonominya tinggi.
   b. Siswa yang prestasinya rendah, tidak mampu belajar di sekolah, *drop out*, tidak melanjutkan ke jenjang yang lebih tinggi, tidak mempunyai motivasi belajar adalah siswa yang berasal dari keluarga yang sosial ekonominya rendah.
2. Inggris: Robbins Report (1962)
   a. Hampir semua siswa yang melanjutkan ke jenjang perguruan tinggi berasal dari keluarga yang ayahnya mempunyai profesi yang tinggi.
   b. Hanya 2% siswa yang melanjutkan ke jenjang perguruan tinggi berasal dari keluarga yang ayahnya tidak mempunyai kecakapan/pendidikan yang memadai.
3. Australia: pusat penelitian pengukuran dan evaluasi NSW (1960-1970)
   a. Pendapat/pandangan orangtua tentang nilai-nilai pendidikan sangat berpengaruh terhadap prestasi pembelajaran anak di sekolah.
   b. Berdasarkan pendapat orangtua tersebut, dapat

diprediksi prestasi siswa di sekolah, kapan siswa *drop out*, dan jenis pekerjaan yang akan ditekuninya.

4. Beberapa riset awal sekolah, tentang sekolah yang efektif, antara lain di Inggris (Rutter, 1979) sekolah tersebut memiliki ciri-ciri:
   a. Menekankan pada pembelajaran.
   b. Guru merencanakan bersama dan bekerja sama dalam melaksanakan pembelajaran.
   c. Ada supervisi yang terarah dari guru senior dan kepala sekolah.

Adapun ciri atau pilar-pilar sekolah efektif (Berdasarkan meta analisis, MacBeath & Mortimer, 2001), adalah :

1. Visi dan misi yang jelas
   a. Memuat harapan yang tinggi kepada siswa untuk belajar dan berbuat dengan mengeluarkan kemampuan terbaiknya.
   b. Mengarahkan perkembangan siswa secara menyeluruh: intelektual, sosial, religi, emosi, dan fisik secara maksimal.
2. Kepala sekolah yang profesional
   a. Memimpin secara efektif untuk mencapai visi dan misi.
   b. Mampu bekerja sama dengan guru, komite, masyarakat, dan badan lainnya.
   c. Mampu belajar secara berkesinambungan dan melakukan pengembangan diri.
3. Guru yang profesional
   a. Mengembangkan keterampilan berfikir kritis, memecahkan masalah, dan kreativitas siswa.

b. Mempunyai sikap yang positif dan moral yang tinggi.
c. Melakukan belajar berkesinambungan dan pengembangan profesi

4. Lingkungan belajar yang kondusif
   a. Bersih, aman, nyaman, dan hangat.
   b. Dapat menstimulasi anak untuk betah belajar dan beraktivitas.
   c. Tempat bagi semua orang untuk saling mendukung melalui hubungan yang positif.
   d. Mempunyai aturan yang jelas dan sensibel.
   e. Mempromosikan rasa saling memiliki dan kebanggaan terhadap sekolah.
5. Ramah siswa
   a. Mengembangkan potensi siswa dengan maksimal.
   b. Menangani kesulitan siswa secara efektif dan efisien.
   c. Peka terhadap kebutuhan dan latar belakang siswa.
   d. Berhubungan dengan layanan dan sumber yang ada di luar sekolah, misalnya pusat kesehatan, pusat kebudayaan, pusat olah raga, dan rekreasi
6. Manajemen yang kuat
   a. Memberdayakan potensi dan sumber sekolah secara efektif.
   b. Mengembangkan program dengan warga dan *stakeholders*.
   c. Mengambil keputusan secara kolaboratif.
7. Kurikulum yang luas dan berimbang
   a. Memberikan pembelajaran aktif dan efektif.

b. Program pembelajaran mencakup akademik, sosial, religi, kepribadian, dan fisik siswa.
c. Mendorong siswa mempunyai sikap positif terhadap belajar.
d. Membantu siswa mengembangkan kecakapan hidup: memotivasi diri dan disiplin diri.

8. Penilaian dan pelaporan prestasi siswa yang bermakna
   a. Memberi informasi akurat tentang prestasi belajar siswa dalam berbagai mata pelajaran dan perkembangan kemampuan sosial siswa.
   b. Mengarahkan guru untuk menggunakan berbagai pendekatan mengajar yang paling sesuai.
   c. Mengidentifikasi masalah belajar siswa dan cara menyelesaikannya bersama orangtua.
   d. Mengizinkan orangtua untuk mengobservasi dan memahami kemajuan belajar siswa.
   e. Melakukan berbagai cara untuk mendukung pembelajaran efektif dan upaya meningkatkan rasa percaya diri siswa.
9. Pelibatan masyarakat yang tinggi
   a. Mendorong orangtua aktif dalam kegiatan sekolah.
   b. Menekankan pentingnya kemitraan sekolah-orangtua/masyarakat agar hasil belajar maksimal.
   c. Tanggap terhadap sudut pandang dan kekhawatiran orangtua.
   d. Membentuk jaringan kerja luas: sekolah lain, orangtua, DUDI, LSM, dan pemerintah lainnya.

C. Manajemen Kelas

1. *Urgensi Manajemen Kelas*

Kelas merupakan salah satu kebutuhan pokok dalam pembelajaran formal, seolah-olah tiada belajar tanpa kelas. Zaman dahulu, orang belajar dalam kehidupan sehari-hari tanpa kelas. Misalnya, belajar pertanian, dahulu mereka secara turun temurun dapat mengolah tanah, menanam, merawat sampai panen. Nelayan, anak-anak nelayan belajar tanpa kelas, tetapi mahir dalam menangkap ikan, begitu juga dengan penenun dan pemahat. Semuanya melalui rangkaian pembelajaran dengan praktik tanpa kelas, hasilnya, lebih mudah difahami dan langsung dapat hasil belajar dan mampu mempraktikkan. Dengan demikian, pembelajaran tidak tergantung pada ruang kelas.

Tetapi jika kelas dimaknai sebagai kelompok, kelas tersebut bermakna kelas dalam kelompok pembelajaran. Misalnya, kelas biologi, agama, dan pertanian (sekelompok orang yang belajar materi biologi, agama, pertanian) yang pelaksanaan pembelajarannya dapat dilakukan di ruang terbuka, halaman sekolah, perputakaan, pinggir pantai, kebun, sawah, masjid, dan lain sebagainya. Jika kelas di maknai demikian, maka manajemen kelas terbatas pada bagaimana mengelola pembelajaran, mulai persiapan mengajar, pelaksanaan, evaluasi pembelajaran, dan laporan hasil pembelajaran yang intinya bagaimana seorang guru mampu menyampaikan pembelajaran, siswa mampu memahami, dan hasilnya maksimal.

Saat ini, lembaga pendidikan bersaing untuk meningkatkan pemenuhan prasarana belajar berupa ruang kelas bagi siswa. Biasanya, berupa gedung, ini berarti sarana kelas sebagian besar digunakan untuk belajar teori untuk melaksanakan pembelajaran, guru menyampaikan pelajaran, siswa mende-

ngarkan, dan menerima pelajaran. Kelas ini menjadi pokok dalam pembelajaran. Di dalam kelas, siswa menjadi semangat, rajin, senang, dan gembira atau justru siswa menjadi murung, kurang senang, atau malas, ngantuk, ngobrol sendiri, dan lain-lain. Hasil pembelajaran di kelas akan menjadi lebih maksimal jika ditambah praktik dan sekali-kali menggunakan strategi pembelajaran di ruang kelas.

Karena kelas dijadikan interaksi belajar paling banyak dibanding di luar kelas, maka diperlukan manajemen kelas. Begitu besarnya peran kelas dalam pembelajaran, maka pengelolaan kelas harus serius dan dikelola dengan penuh kesungguhan guna mewujudkan tujuan pembelajaran yang efektif. Selain itu, siswa mudah memahami, gembira, semangat, siap menerima pelajaran, dan bersungguh-sungguh dalam pembelajaran yang akhirnya memiliki *output* yang mampu melaksanakan sesuai tujuan pembelajaran, bahkan mampu mengembangkannya sendiri demi kebaikan dan kemaslahatan dirinya, keluarga, agama, dan negara, serta mampu menjaga diri dan keluarga serta masyarakat dari api neraka, menuju bahagia di dunia dan akhirat.

2. *Pengertian Manajemen Kelas*

Banyak pakar mendefinisikan manajemen kelas, di antaranya:

1. Menurut E.C. Wragg, manajemen kelas adalah kegiatan pengelolaan perilaku murid-murid, sehingga murid-murid dapat belajar (Tim Dosen, 2009: 107).
2. Menurut Alam S., manajemen kelas adalah rentetan kegiatan guru untuk menumbuhkan dan mempertahankan organisasi kelas yang efektif, yaitu meliputi tujuan pengajaran, pengaturan waktu, pengaturan ruangan dan peralatan, serta pengelompokan siswa dalam belajar (Tim Dosen, 2009: 107).

3. Wilford A. Weber (James M. Cooper, 1995: 230) mengemukakan bahwa manajemen kelas adalah serangkaian perilaku yang kompleks yang digunakan guru untuk membangun dan mempertahankan kondisi kelas yang memungkinkan siswa mencapai tujuan instruksional mereka secara efisien—yang memungkinkan mereka untuk belajar.
4. Dirjend. PUOD dan Dirjend. Dikdasmen (1996: 2) dijelaskan bahwa manajemen kelas adalah sebagai berikut:
   a. Mewujudkan situasi dan kondisi kelas, baik sebagai lingkungan belajar maupun sebagai kelompok belajar, yang memungkinkan peserta didik untuk mengembangkan kemampuan semaksimal mungkin.
   b. Menghilangkan berbagai hambatan yang dapat menghalangi terwujudnya interaksi pembelajaran.
   c. Menyediakan dan mengatur fasilitas belajar yang mendukung dan memungkinkan siswa belajar sesuai dengan lingkungan sosial, emosional dan intelektual siswa dalam kelas.
   d. Membina dan membimbing siswa sesuai dengan latar belakang sosial, ekonomi, budaya serta sifat-sifat individunya.

Secara umum, manajemen kelas adalah mengelola seluruh sumber daya yang ada di kelas, meliputi bagaimana merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, dan mengevaluasi kelas. Arti manajemen kelas secara umum yang demikian berarti menata kelas mulai dari ruangan kelas, cat yang sesuai, tata letak meja, kursi guru dan siswa, letak papan tulis, letak LCD proyektor, letak TV, mic/salon atau tata letak media

pembelajaran *audio visual* lainnya, letak kipas angin atau AC, letak gambar atau tulisan yang memberi motivasi guru dan siswa di kelas, sirkulasi udara, dan pengelolaan interaksi pembelajaran. Semuanya dikelola sedemikian rupa sehingga kelas menjadi nyaman untuk kegiatan proses pembelajaran.

Jika manajemen kelas dimaknai secara khusus, berarti bagaimana mengelola kelas saat pembelajaran. Dan, bagaimana mengelola interaksi pembelajaran antara guru, siswa dengan memanfaatkan sumber daya dan media pembelajaran yang ada di kelas untuk proses pembelajaran.

Jika diartikan secara sempit, maka manajemen kelas hanya mengelola pembagian kelas materi pelajaran tertentu. Seperti membagi kelas biologi, IPS, agama, dan lain-lain. Dengan demikian, definisi manajemen kelas dapat dikelompokkan menjadi tiga: umum, khusus, dan sempit.

3. *Fungsi Manajemen Kelas*

Berbagai pengertian mengenai manajemen setidaknya ada empat kegiatan: perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan evaluasi.

1. Perencanaan, hal ini meliputi:
   a. Perencanaan letak ruangan kelas, tata letak kursi guru dan siswa.
   b. Mengatur situasi, kondisi kelas, lingkungan kelas.
   c. Memperhatikan jumlah siswa dalam menata ruangan dan kursi siswa serta guru. Menata tata letak gambar, tulisan yang memberikan motivasi di kelas.
   d. Menata media pembelajaran, letak papan tulis, LCD, dan sumber belajar.
   e. Mengatur ventilasi, pencahayaan, kenyamanan kelas.

Sedangkan untuk perencanaan pembelajaran di kelas meliputi: silabus, program tahunan, program semester, rencana pelaksanaan pembelajaran, absensi, buku Materi Ajar dan Materi yang relevan, Media pembelajaran (Laptop, Lcd, Alat peraga dll, disesuaikan)

2. Pengorganisasian kelas

   Pengorganisasian kelas berarti bagaimana membagi wewenang, kelompok, dan tugas masing-masing dalam mengelola kelas. Pengorganisasian kelas dimaksudkan agar sebuah kelas ada yang bertanggung jawab dan dibentuk struktur organisasi kelas. mulai dari kepala sekolah/madrasah sebagai pembina, wali kelas sebagai penanggung jawab, ketua kelas, sekretaris kelas, bendahara, bagian/seksi kebersihan, seksi keamanan, seksi perlengkapan, dan seterusnya (disesuaikan keperluan kelas)

3. Pelaksanaan

   Maksudnya, pelaksanaan kegiatan di kelas. Kegiatan utama di kelas adalah proses pembelajaran yang intinya adalah melaksanakan pembelajaran dengan aman, nyaman, menyenangkan dengan memanfaatkan sumber daya, dan media pembelajaran sehingga tujuan pembelajaran tercapai. Beberapa langkah dalam pelaksanaan manajemen kelas adalah sebagai berikut:

   a. Masuk dengan salam, sapa, dan senyum.
   b. Memulai dengan berdoa bersama.
   c. Guru bertanya kelengkapan siswa (dengan absen) atau memperhatikan siswa yang tidak masuk.
   d. Bertanya keadaan siswa sehat semua atau ada yang bermasalah.

e. Pastikan siswa siap memulai pelajaran (baik guru, maupun siswa).
f. Memahami metode yang disukai siswa (jelas, mudah dimengerti, ada humor, cerita gembira, menakutkan, menyenangkan, dan dengan praktik).
g. Sampaikan materi pelajaran secara tepat tidak bertele-tele.
h. Kaitkan materi dengan kehidupan sehari-hari dan sisi-sisi keagamaan.
i. memberikan solusi.
j. Buat alokasi waktu bertanya atau penyampaian permasalahan.
k. Tidak membeda-bedakan siswa.
l. Memuat evaluasi pembelajaran di kelas.
m. Berikan motivasi, pujian, hadiah, apreiasi, sanjungan bagi siswa yang rajin, rapi, dan memiliki kelebihan dalam sesi pembelajaran.
n. Jangan meninggalkan permasalahan yang menggan-jal siswa maupun guru.
o. Ditutup dengan hamdalah, doa. dan salam.

Untuk memperoleh hasil pembelajaran yang efektif, menyenangkan, mudah diterima, dan tujuan pembelajaran tercapai, maka guru harus memperhatikan hal-hal yang disenangi siswa dalam pembelajaran. Adapun hal yang disenangi siswa dalam pembelajaran:

a. Ada selingan bercanda
b. Tegas
c. Berbagi pengalaman
d. Memotivasi

e. Ada permainan
f. Cerita
g. Pertanyaan teka-teki
h. Menghubungkan pelajaran dengan humoris dan kehidupan sehari-hari
i. Menggunakan metode mutakhir
j. Sesekali belajar di luar kelas
k. Memberi pujian/hadiah
l. Menggunakan bahasa kekinian dan sesuai
m. Tepat janji

Di samping memperhatikan hal-hal yang disenangi guru juga harus memperhatikan hal-hal yang tidak atau kurang disukai siswa. Adapun hal-hal yang tidak disenangi siswa dalam pembelajaran, yaitu:

a. Monoton
b. Acuh tak acuh
c. Pemarah
d. Ulangan dadakan
e. Sombong
f. Terlalu serius
g. Ringan tangan
h. Tidak konsisten
i. Suka menyindir
j. Merokok
k. Tidak menghargai saat diskusi
l. Tidak mau menerima pendapat
m. Tidak menerima panggilan

n. Sering tidak masuk/terlambat
o. PHP (Pemberi Harapan Palsu)
p. Egois
q. Suka mengkhayal
r. Tidak menguasai materi
s. Tidak mau disalahkan
t. Tidak sesuai jadwal
u. Pungli
v. Berpolitik untuk pribadi dan kelompoknya.

4. Evaluasi

Secara umum, evaluasi di dalam kelas pada masa pembelajaran dilakukan oleh kepala sekolah/madrasah, pengawas, yayasan, kepala dinas, dan institusi terkait. Evaluasi ini dimaksudkan untuk memastikan bahwa:

a. Ruang kelas telah sesuai dan rapi, bersih, nyaman, tidak ada gangguan.
b. Pembelajaran berjalan dengan baik.
c. Media pembelajaran tersedia dan dapat difungsikan dengan baik sesuai keperluan pembelajaran.
d. Siswa mematuhi aturan sekolah dan aturan pembelajaran.
e. Guru dan siswa belajar tepat waktu.
f. Guru dan siswa memakai pakaian rapi sesuai ketentuan.
g. Guru mengajar dengan baik sesuai kurikulum dan tujuan pembelajaran.
h. Guru membuat laporan hasil pembelajaran dan evaluasi nilai hasil pembelajaran.

i. Guru membuat laporan tindak lanjut atas berbagai permasalahan dan membuat laporan.
j. Guru mampu menyelesaikan permasalahan antara guru dan siswa dalam kelas.
k. Tidak terjadi konflik kepentingan dan permasalahan di kelas

Sedangkan evaluasi dilakukan untuk:

a. Mengetahui kemajuan dan perkembangan pembelajaran.
b. Menggunakan metode yang tepat dalam pembelajaran.
c. Mengetahui tingkat kemampuan siswa.
d. Meningkatkan motivasi kepada guru terhadap hasil pembelajaran.
e. Memberikan motivasi kepada siswa atas prestasi belajar.
f. Memotivasi siswa terhadap perkembangan bakat dan minat siswa.
g. Mengetahui kemampuan dan kesungguhan serta kinerja profesional guru.

4. *Sifat-sifat yang Harus Dimiliki Seorang Pendidik dalam Mengelola Kelas*

Untuk dapat melaksanakan tugas tersebut, seorang guru di samping harus menguasai pengetahuan yang akan diajarkan kepada murid, juga harus memiliki sifat-sifat tertentu—yang dengan sifat-sifat ini diharapkan—agar muridnya mendengar dan mematuhi serta tingkah lakunya dapat ditiru dan diteladani dengan baik. Hal ini telah disepakati oleh para ahli pendidik, karena betapapun segala rencana telah disiapkan, biaya,

dan perlengkapan pendidikan telah disediakan, semuanya tidak akan berarti jika guru yang berada di depan murid tidak dapat dipatuhi dan diteladani sifat dan perbuatannya. Atas dasar ini, para ahli sepakat menetapkan sifat-sifat tertentu yang harus dimiliki oleh para guru.

Mohammad Athiyah Al-Abrasy menyebutkan tujuh sifat yang harus dimiliki guru. Tujuh sifat tersebut diuraikan sebagai berikut:

Pertama, seorang guru harus memiliki sifat zuhud. Maksudnya, tidak mengutamakan materi dalam tugasnya, melainkan mengharapkan karena keridhaan Allah Swt. semata-mata, sebagaimana firman-Nya,

﴿اتَّبِعُواْ مَن لَّا يَسْـَٔلُكُمْ أَجْرًا وَهُم مُّهْتَدُونَ﴾

"Ikutilah orang yang tidak meminta imbalan kepadamu; dan mereka adalah orang-orang yang mendapat petunjuk." (Yasin: 21)

Ini tidak berarti bahwa seorang guru harus hidup miskin, melarat, dan sengsara, ia boleh memiliki kekayaan sebagaimana lazimnya orang lain. Ini juga tidak berarti bahwa guru tidak boleh menerima pemberian atau upah dari muridnya, melainkan ia boleh saja menerima pemberian tersebut, karena jasanya dalam mengajar. Akan tetapi, semua ini jangan diniatkan dari awal tugasnya. Hendaknya, sejak awal tugasnya, ia niatkan semata-mata karena Allah Swt. Dengan niat demikian, tugas guru akan dilaksanakan dengan baik, apakah dalam keadaan ada uang maupun tidak.

Dalam sejarah, ada informasi yang mengatakan bahwa pada masa Islam zaman klasik, para guru mencari nafkah hidupnya dengan cara menyalin buku-buku pelajaran dan menjualnya kepada orang-orang agar memiliki penghasilan. Beberapa abad lamanya sarjana-sarjana Islam tidak menerima gaji atas pelajaran yang mereka berikan. Akan tetapi, lama ke-

lamaan didirikan sekolah dan ditentukan pula gaji para guru. Saat banyak ulama dan sarjana menentang sistem ini dan mengkritiknya. Hal ini disebabkan karena mereka zuhud dan taqwa kepada Allah Swt., dan khawatir akan timbul perubahan niat dalam mengajar.

Namun, sejalan dengan tuntutan kehidupan dan pelaksanaan tugas yang menghendaki kekhususan dan keahlian, maka pemberian gaji dilaksanakan. Menurut pendapat mereka, menerima gaji tidak bertentangan dengan maksud mencari keridhaan Allah Swt. dari zuhud di dunia ini. Hal ini disebabkan karena seorang alim atau seorang sarjana, betapapun zuhud dan sederhana hidupnya, tetap membutuhkan uang dan harta untuk mencukupi kebutuhan hidupya.

Nampaknya, soal pemberian gaji masuk dalam permasalahan khilafiah. Masalah utamanya adalah mendapatkan gaji sebagai tujuan utama dalam tugasnya mengajar. Tujuan utamanya tetap mencari keridhaan Allah Swt., sedangkan soal gaji hanya sebagai pendukung yang diperlukan untuk dapat melaksanakan tugas tersebut. Besar kecilnya gaji disesuaikan dengan tingkat kebutuhan hidup.

Kedua, seorang guru memiliki jiwa yang bersih dari sifat dan akhlak yang buruk. Athiyah Al-Abrasy mengatakan, seorang guru harus bersih tubuhnya, jauh dari dosa dan kesalahan, bersih jiwa, terhindar dari dosa besar, pamer, dengki, permusuhan, dan sifat-sifat lainnya yang tercela menurut agama Islam.

Ketentuan ini didasarkan pada hadits Rasulullah Saw., *"Rusaknya umatku karena dua orang; orang alim yang durjana dan orang saleh yang jahil, orang yang paling baik adalah ulama yang baik, dan orang yang paling jahat adalah orang-orang yang bodoh."* (HR. Al-Baihaqi).

Terkait dengan hal ini, Imam Ghazali mengatakan, seorang yang berminat untuk belajar dan mengajar harus terlebih dahulu membersihkan seluruh anggota badannya. Menurutnya, menuntut ilmu adalah bagian dari fardhu kifayah yang tidak boleh mendahulukan fardu 'ain yang terdapat dalam ilmu dan amal, yaitu membersihkan terlebih dahulu anggota-anggota badan dari dosa, lalu membersihkan batin dari hal yang dapat membinasakan seseorang, seperti takabur, dengki, riya, dan perbuatan tercela lainnya.

Ketiga, seorang guru harus ikhlas dalam melaksanakan tugasnya. Sifat ini nampak sama dengan sifat yang pertama sebagaimana telah disebutkan di atas. Namun, dalam uraiannya, Athiyah Al-Abrasy mengatakan, keihlasan dan kejujuran seorang guru dalam pekerjaannya merupakan jalan terbaik kesuksesan tugasnya dan murid-muridnya. Hal-hal yang termasuk dalam ikhlas ini adalah guru yang sesuai antara kata dengan perbuatannya, melakukan sesuai ucapannya, dan tidak malu mengatakan tidak tahu jika tidak mengetahuinya. Tidak boleh berdusta atau mengarang yang sebenarya tidak ada, karena hal itu dapat menyesatkan siswanya.

Keempat, seorang guru harus bersifat pemaaf terhadap muridnya. Ia sanggup menahan diri dari amarah, berlapang hati, banyak sabar, dan tidak marah karena hal-hal sepele (Thasy Kubra Zadah, *Miftâḥ al-sa'âdah*, juz I: 46). Selain itu, seorang guru juga harus memiliki kepribadian, harga diri, menjaga kehormatan, menghindari hal-hal yang hina dan rendah, serta menahan diri dari sesuatu yang buruk.

Kelima, seorang guru harus dapat menempatkan dirinya sebagai seorang bapak/ibu sebelum menjadi seorang guru. *Keenam*, seorang guru harus mengetahui bakat, tabiat, dan watak murid-muridnya. *Ketujuh*, seorang guru harus menguasai bidang studi yang akan diajarkannya.

Imam Ghazali mengatakan, guna membantu guru dalam manajemen kelas, khususnya agar proses pembelajaran efektif dan mendapat ridha Allah Swt. adalah dengan membuka hati dan menaham hati. Berikut penjelasannya:

1. Membuka hati, meliputi:
   a. Mengajar sebagai jalan menuju surga untuk mendapat ridha Allah Swt.
   b. Berbuat baik kepada murid-murid, teman, dan semua orang, lalu sembunyikanlah.
   c. Biarkan orang lain merasa bangga dan benar.
   d. Pro aktif memulai pendekatan dengan siswa.
   e. Memilih profesi Anda sendiri, jangan iri dengki dengan profesi orang lain.
   f. Menahan kritik.
   g. Jika murid Anda melempar bola, tangkaplah dengan energi positif.
   h. Pahamilah Anda guru dan jadikanlah semua orang juga guru Anda.
   i. Dengarkan dan mengertilah siswa-siswa Anda.
2. Menahan hati, yakni meletakkan hati pada posisi yang benar:
   a. *Takhalli*: menahan dan menolak hawa nafsu.
   b. *Tahalli*: mengisi dan menghiasai hati dengan sifat terpuji.
   c. *Tajalli*: menjadikan kebiasaan hidup dengan emosi yang terkendali dan berlaku baik.

Semua itu harus dilakukan dengan cara beriman kepada Allah Swt. dan konsisten beribadah kepada-Nya. Sedangkan

untuk mendukung penataan hati, ada beberapa langkah yang diharapkan muncul sebagai bagian dari kebiasaan:

1. Tersenyum kepada siswa-siswi.
2. Menjadikan hal kecil tetap kecil.
3. Berprinsip, meskipun *student not ok*, tetapi *teacher is ok*.
4. Menjadi mata tornado bagi kemajuan siswa.
5. Lebih sabar menghadapi siswa dan melatihnya dengan sadar.
6. Menurunkan tingkat stres, rileks, dan melakukan *muḥâsabah*.
7. Satu hari untuk siswa, lalu tertawalah untuk diri Anda sendiri.
8. Meluangkan waktu, membaca, berimajinasi, dan santai bersama keluarga (Nurzazin, 2010: 19).

5. *Akhlak Anak Didik*

Asma Hasan Fahmi menyebutkan empat akhlak yang harus dimiliki anak didik:

1. Seorang anak didik harus membersihkan hatinya dari kotoran dan penyakit jiwa sebelum ia menuntut ilmu. Sebab, belajar merupakan ibadah yang tidak sah dikerjakan kecuali dengan hati yang bersih.

   Kebersihan hati dapat dilakukan dengan menjauhkan diri dari sifat-sifat yang tercela, seperti dengki, takabbur, benci, menghasut, menipu, berbangga-bangga, dan memuji diri yang selanjutnya diikuti dengan menghiasi diri dengan akhlak yang mulia, seperti bersikap benar, taqwa, ikhlas, zuhud, merendahkan diri, dan ridha.
2. Seorang anak didik harus mempunyai tujuan menuntut ilmu dalam rangka menghiasi jiwa dengan sifat keutamaan, mendekatkan diri kepada Tuhan, serta bukan untuk mencari kemegahan dan kedudukan.

3. Seorang pelajar harus tabah dalam menuntut ilmu pengetahuan dan bersedia merantau. Selanjutnya, apabila ia menghendaki pergi ke tempat yang jauh untuk memperoleh seorang guru, ia tidak boleh ragu-ragu untuk itu. Ia dinasihati agar tidak sering menukar-nukar guru. Namun jika keadaan menghendaki sebaiknya, ia dapat menanti sampai dua bulan sebelum menukar guru.
4. Seorang murid wajib menghormati guru dan berusaha agar senantiasa memperoleh kerelaan dari guru dengan mempergunakan bermacam-macam cara (Asma Hasan Fahmi, 1974: 175).

6. *Pendekatan dalam Manajemen Kelas*

Ada beberapa pendekatan dalam manajemen kelas sebagaimana dijelaskan Wilford A. Weber (Cooper, 1995: 233):

1. Pendekatan otoriter, yakni upaya menciptakan dan mempertahankan ketertiban suasana kelas melalui penggunaan disiplin, maka siswa perlu diawasi dan diatur.
2. Pendekatan intimidasi, atau kegiatan guru untuk menciptakan dan mempertahankan ketertiban suasana kelas melalui intimidasi.
3. Pendekatan permisif, yaitu memberikan kebebasan siswa, apa yang ingin dilakukannya, sementara guru hanya mengawasinya.
4. Pendekatan masak, pendekatan ini dilakukan dengan menciptakan suasana kelas yang mengikuti petunjuk yang telah disajikan terlebih dahulu, mengenai apa yang boleh dan yang tidak.
5. Pendekatan instruksional, yaitu seperangkat kegiatan guru untuk menciptakan suasana kelas yang efektif

melalui perencanaan pembelajaran yang bermutu dan dilaksanakan dengan baik.

6. Pendekatan modifikasi tingkah laku dengan mengembangkan tingkah laku peserta didik yang diinginkan dengan mengurangi tingkah laku yang tidak diinginkan.
7. Pendekatan penciptaan iklim sosio-emosional, yaitu mengembangkan hubungan interpersional yang baik dan iklim sosio-emosional kelas yang positif antar guru dan siswa. 0
8. Pendekatan sistem proses kelompok atau dinamika kelompok, yakni upaya menumbuhkan dan mempertahankan organisasi atau kelompok kelas yang efektif. (http://www.inidalwa.ac.id/manajemen-kelas/).

Berdasarkan berbagai pendekatan tersebut, maka guru dituntut untuk memilih mana yang tepat digunakan dalam proses pembelajaran. Beberapa pendekatan yang agak keras dan tegas kadang boleh dilakukan asal tidak menyakiti hati dan fisik siswa. Gunakan pendekatan yang mampu meningkatkan gairah dan motivasi pada siswa untuk belajar dengan cara meramu dan menyusun pendekatan sesuai karakter siswa, berusaha memahami siswa, latar belakangnya, dan asal-usulnya. Dengan demikian, guru akan mampu mengambil pendekatan yang paling bijak untuk mengelola pembelajaran di kelas demi kenyamanan proses pembelajaran, mewujudkan tujuan pembelajaran secara efektif dan efisien, sekolah/madrasah menjadi maju, siswanya aktif dan rajin belajar, rajin beribadah, rajin mengaji, dan memiliki prestasi tinggi. Guru pun menjadi bangga, bahagia, dan sukses melihat siswanya menjadi anak-anak yang berguna bagi masyarakat, agama, nusa, dan bangsa.

D. Supervisi Program Pembelajaran

1. *Pendahuluan*

Dewasa ini, pendidikan menjadi sorotan terpenting dan menjadi dasar awal manusia untuk menjadi lebih dewasa, lebih baik, dan lebih bermanfaat. Melalui pendidikan, orang mampu membedakan sesuatu yang harus dikerjakan, diberikan, dan ditinggalkan. Hanya dengan pendidikan, orang mampu memberikan kebaikan, mengelola organisasi, menjadi pemimpin, bahkan memimpin dunia. Hanya dengan pendidikan, bagaimana rumah sakit berdiri dengan baik dan memberikan pelayanan yang prima. Dengan ilmu, bagaimana keluarga mampu mengatur keluarganya dan seterusnya. Sehingga, begitu pentingnya orang berilmu dan yang mengamalkannya (disebut orang berpendidikan).

Pantaslah bagaimana ketika Nabi Sulaiman a.s. ditawarkan oleh Allah Swt. antara harta dan ilmu, ternyata beliau memilih ilmu. Kemudian, Allah Swt. menurunkan wahyu pertama kepada Nabi Muhammad Saw. di gua Hira (Jabal Nur) yang ternyata juga ilmu, yaitu perintah membaca yang diabadikan dalam Al-Qur'an,

﴿ٱقۡرَأۡ بِٱسۡمِ رَبِّكَ ٱلَّذِي خَلَقَ، خَلَقَ ٱلۡإِنسَٰنَ مِنۡ عَلَقٍ، ٱقۡرَأۡ وَرَبُّكَ ٱلۡأَكۡرَمُ، ٱلَّذِي عَلَّمَ بِٱلۡقَلَمِ، عَلَّمَ ٱلۡإِنسَٰنَ مَا لَمۡ يَعۡلَمۡ﴾

"Bacalah dengan (menyebut) nama Tuhanmu yang menciptakan, Dia telah menciptakan manusia dari segumpal darah. Bacalah, dan Tuhanmulah Yang Mahamulia. Yang mengajar (manusia) dengan pena. Dia mengajarkan manusia apa yang tidak diketahuinya."
(Al-'Alaq: 1-5)

Rasulullah Saw. mengabadikan pentingya pendidikan sebagaimana sabda beliau, *kalau kamu ingin bahagia di dunia maka dengan ilmu, dan jika ingin bahagia di akhirat maka dengan ilmu, dan jika ingin bahagia keduanya maka juga dengan ilmu.*

Begitu juga ketika Rasulullah Saw. berwasiat kepada keluarga dan umatnya sebelum meninggal, beliau tidak meninggalkan harta, tetapi dua kitab yang menjadi pusat ilmu pengetahuan yang dijadikan sebagai sandaran hidup dan penggalian ilmu pengetahuan. Meskipun digali dari berbagai disiplin ilmu, hal ini tidak menyebabkannya kering. Dan, melalui keduanya dapat menjadikan kebahagiaan hidup manusia di dunia dan akhirat. Dua peninggalan tersebut adalah Al-Qur'an dan Hadits.

Jika kita kembali mengulas sejarah Perang Uhud, maka salah satu penyebab kegagalannya adalah berebut *ghanîmah* (harta rampasan perang), begitu juga beberapa kerajaan yang ada di Indonesia. Sebagian besar mereka hancur karena berebut harta dan kekuasaan, bukan ilmu. Namun jika melihat napak tilas para imam madzhab, seperti Imam Maliki, Imam Hambali, Imam Hanafi, dan Imam Syafi'i yang sebagian besar hidupnya diabadikan untuk ilmu. Dengan ilmu yang mereka sebarkan, nama mereka harum hingga saat ini.

Begitu juga dengan Wali Songo yang telah menyebarkan ilmu dan agama di Nusantara ini. Ki Hajar Dewantara dengan tut wuri handayani, Kiai Hasyim Asy'ari dengan NU dan lembaga pendidikan Ma'arif NU, Kiai Haji Ahmad Dahlan dengan Muhammadiyah dan Lembaga Pendidikannya. Teladan tersebut sampai saat ini tetap menunjukan keharumannya yang dikenang sepanjang masa yang memberikan pencerahan dan ilmu pengetahuan yang tinggi kepada generasi selanjutnya sampai saat ini dan generasi mendatang. Hebatnya, tokoh-tokoh teladan tersebut mengabdikan diri, jiwa, dan raganya untuk bangsa ini tanpa pamrih dan tendensi apapun kecuali untuk membuat bangsa ini lebih baik dan kaya akan ilmu pengetahuan untuk generasi dan umatnya agar mampu bersaing di segala zaman.

Mendasari hal yang demikian, maka kita semua harus terus mendukung perbaikan mutu pendidikan. Asumsinya, jika lembaga pendidikan (sebagai sumber ilmu) dan lulusan (orang yang berilmu) bermutu, maka masyarakat Indonesia sebagai bagian dari dunia juga akan bermutu, begitu juga dengan sumber daya manusianya. Namun sebaliknya, apabila lembaga pendidikan dan lulusannya tidak bermutu, maka orang-orangnya juga kurang bermutu.

Berbagai alasan mengenai pentingnya perbaikan mutu pendidikan antara lain karena pendidikan menjadi urgen sebagai peningkatan sumber daya manusia, pesatnya kemajuan teknologi dan informasi, maraknya kenakalan remaja, kenakalan orangtua, maraknya obat-obatan terlarang yang dikonsumsi sebagian besar kalangan remaja, maraknya korupsi, nepotisme, degradasi moral, dan hilangnya *akhlâqul karîmah*. Meskipun fakta ini sudah disikapi oleh lembaga pendidikan, namun faktanya kondisi tersebut masih terus ada, bahkan semakin parah akhir-akhir ini.

Menghadapi kondisi seperti ini, banyak pihak yang menyudutkan lembaga pendidikan, khususnya pendidikan agama, termasuk di dalamnya adalah madrasah. Padahal secara spesifik dan analitif, posisinya adalah sama, namun menghadapi hal-hal seperti ini, umumnya lembaga pendidikan agama atau madrasah yang disalahkan. Menghadapi kemerosotan seperti ini, maka seluruh komponen wajib bertanggung jawab untuk kemajuan negara ini, termasuk terciptanya mutu pendidikan dan memberi keseimbangan anggaran yang jelas serta proporsional.

Perubahan kurikulum, model sekolah, dan berbagai peraturan pemerintah mengenai pendidikan merupakan upaya perbaikan mutu. Namun, hal ini terkadang menjadi salah satu

penyebab kebingungan tenaga pendidikan dalam menyesuaikan diri. Sebab, ketika sudah menjalankan suatu peraturan dan kurikulum, muncul lagi peraturan dan kurikulum baru lainnya yang harus dijalankan. Padahal, peraturan sebelumnya belum tuntas dalam menerapkannya. Akibatnya, lembaga pendidikan kewalahan menyesuaikan diri akibat bongkar muat isi kurikulum.

Idealnya, peraturan atau kurikulum yang disusun akan memberikan perubahan ke arah yang lebih baik, sebagaimana dijelaskan bahwa kurikulum sekolah merupakan suatu rekayasa paedagogis dalam rangka mengubah masyarakat lama menjadi masyarakat dan kebudayaan baru yang membina generasi muda menjadi warga masyarakat yang berkepribadian bermartabat dan terhormat.

Beberapa lembaga pendidikan, misalnya, akibat berbagai perubahan kurikulum dan peraturan baru tentang pendidikan, hal ini berdampak pada kondisi yang kurang efektif antara pemerintah, penyelenggaraan pendidikan, pengawas pendidikan, dan *stakeholders* lainnya. Dampak tersebut antara lain meningkatnya kegiatan dan kesibukan yang tertumpu pada penyusunan aturan dan model kurikulum baru, banyaknya guru yang meninggalkan kelas atau sekolah karena mengikuti pelatihan, begitu juga kepala sekolah/ madrasah yang harus menyesuaikan diri agar tidak ketinggalan.

Terlebih bagi pengawas, mereka harus mengetahui terlebih dahulu, meskipun terkadang penatarannya lebih lambat dan lebih dahulu guru atau TU tentang berbagai perubahan kurikulum. Akibatnya, akan pusing memikirkan apa yang seharusnya diawasi dan diterapkan dalam pengawasan, apa model kurikulum baru sementara mereka belum memahaminya. Akhirnya, pengawas terkesan enggan melaksanakan pengawa-

sannya, terlihat kurang sinergi, dan kurang serius dalam mengadakan supervisi. Dampaknya, proses pembelajaran menjadi kurang efektif, sedangkan profesionalitas pengawas dan guru kurang terpenuhi.

Implementasi kemampuan profesional guru mutlak diperlukan sejalan diberlakukannya otonomi daerah, khususnya otonomi di bidang pendidikan. Kemampuan profesional guru akan terwujud apabila guru memiliki kesadaran dan komitmen yang tinggi dalam mengelola interaksi belajar-mengajar pada tataran mikro, dan memiliki kontribusi terhadap upaya peningkatan mutu pendidikan pada tataran makro.

Salah satu upaya peningkatan profesional guru adalah melalui pemahaman terhadap berbagai perubahan model dan strategi pembelajaran yang dikontrol dengan supervisi pembelajaran/pengajaran. Pelaksanaan supervisi pengajaran perlu dilakukan secara sistematis oleh kepala sekolah dan pengawas sekolah dengan bertujuan memberikan pembinaan kepada guru-guru agar dapat melaksanakan tugasnya secara efektif dan efisien. Pelaksanaan pengawasan, baik oleh kepala sekolah maupun pengawas, perlu menggunakan lembar pengamatan yang berisi aspek-aspek yang perlu diperhatikan dalam peningkatan kinerja guru dan kinerja sekolah. Untuk melaksanakan supervisi guru, digunakan lembar observasi yang berupa alat penilaian kemampuan guru (APKG), sedangkan untuk melaksanakan supervisi kinerja sekolah, dilakukan dengan mencermati bidang akademik, kesiswaan, personalia, keuangan, sarana dan prasarana, serta hubungan masyarakat.

Masalah yang muncul akhir-akhir ini antara lain terjadinya kesenjangan antara pengawas dan yang diawasi. Artinya, kemampuan petugas pengawas belum sebanding dengan yang diawasi, baik dari sisi geografis, jumlah, dan kemampuan profesionalisme pengawas. Permasalahan ini muncul akibat

belum sempurnanya kebijakan pengangkatan, penempatan, rekrutmen, sarana, fasilitas, dan anggaran yang memadai untuk pengawas. Efeknya, banyak menimbulkan friksi bahwa rendahnya mutu pembelajaran, mutu pendidikan, dan mutu tenaga administrasi antara lain disebabkan kurang berfungsinya pengawasan.

Dampak lain yang terjadi, di antaranya, adalah pengawas jarang turun ke sekolah atau kelas, pengawas tidak memberikan pembinaan kepada kepala sekolah dan/atau guru tentang pembelajaran efektif, pengawas tidak memberikan penilaian secara cermat antara guru yang aktif dan kurang aktif, pengawas kurang merespon terhadap berbagai masalah pendidikan, pengawas seolah acuh terhadap perbedaan guru yang lebih efektif dalam mengajar dan tidak, yang menyebabkan guru memberikan pandangan yang berbeda kepada pengawas, dianggap tidak adil, pilih kasih, dan seterusnya. Akhirnya, antara pengawas dan guru atau kepala sekolah/madrasah kurang sinergi. Guru menganggap tugasnya selesai ketika membuat perangkat pembelajaran dan pengawas merasa telah menyelesaikan ketika melihat guru memilikinya, tetapi tidak pernah tahu kapan perangkat pembelajaran? Apakah RPP, misalnya, dibuat sebelum atau sesudah pembelajaran disampaikan? Apakah setelah dilaksanakan pembelajaran dilakukan analisa terhadap RPP? Cocokkah strategi yang disampaikan? Apakah siswa mudah menerima materi dan bagaimana hasil akhirnya? Apakah evaluasi nilainya bagus dan seterusnya.

Fakta-fakta ini terjadi berdasarkan pengamatan penulis dikarenakan bukan kurangnya kemampuan pengawas dari sisi kognitifnya, akan tetapi lebih pada keterbatasan jumlah pengawas dan sarana yang menyebabkan pengawas tidak mampu sampai ke sekolah dan tidak tersedainya alat atau sarana untuk melakukan analisis.

Oleh karenanya, dalam bab ini penulis akan memaparkan secara spesifik tentang supervisi program pembelajaran di madrasah/sekolah. Bagaimana membuat kerja sama yang sinergis antara guru profesional dengan supervisor yang profesional dalam lembaga pendidikan dengan kurikulum baru, serta indentifikasi permasalahan dan solusi untuk perbaikan mutu pembelajaran.

2. *Kajian tentang Supervisi Pembelajaran*

a. Pengertian supervisi pembelajaran

supervisi berarti pengawasan, kemudian turunan katanya muncul supervisor yang berarti pengawas. Supervisi bidang pembelajaran adalah suatu proses pembimbingan dari pihak yang berkompeten kepada guru-guru yang langsung menangani belajar siswa untuk memperbaiki situasi pembelajaran agar efektif dengan prestasi belajar yang meningkat sesuai tujuan (Azhari, 2003: 1).

Menurut Willes (1975), supervisi bertujuan untuk memelihara atau mengadakan perubahan operasional sekolah, dengan cara memengaruhi tenaga pengajar secara langsung demi mempertinggi kegiatan belajar siswa. Supervisi hanya berhubungan langsung dengan guru, tetapi berkaitan dengan siswa dalam proses belajar. Ross L. (1980) mendefinisikan supervisi sebagai pelayanan kepada guru-guru yang bertujuan untuk menghasilkan perbaikan pengajaran, pembelajaran, dan kurikulum. Menurut Purwanto (1987), supervisi adalah aktivitas pembinaan yang direncanakan untuk membantu para guru dan pegawai sekolah dalam melakukan pekerjaan secara efektif (Santoso, 2011).

Ada beberapa perbedaan antara supervisi dan inspeksi. Inspeksi bertujuan untuk memeriksa sampai seberapa jauh suatu rencana telah dilaksanakan dan apakah kegiatan sesuai

dengan ketentuan yang telah digariskan. Hasil inspeksi adalah laporan kemajuan usaha dan keadaan semua unsur-unsurnya, yang biasa disebut konduite. Adapun supervisi, ia bertujuan untuk menemukan atau mengindentifikasi kemampuan dan ketidakmampuan personil untuk memberikan bantuan/pelayanan kepada personil tersebut guna meningkatkan kemampuan atau keahliannya. Hasil supervisi adalah personil yang lebih mampu dalam bidang profesinya.

Secara umum, tujuan supervisi pengajaran adalah:

1. meningkatkan efektivitas dan efisiensi belajar-mengajar,
2. mengendalikan penyelenggaraan bidang teknis edukatif di sekolah sesuai dengan ketentuan-ketentuan dan kebijakan yang telah ditetapkan,
3. menjamin agar kegiatan sekolalah berlangsung sesuai dengan ketentuan yang berlaku sehingga segala sesuatu berjalan lancer, dan diperoleh hasil yang optimal,
4. menilai keberhasilan sekolah dalam pelaksanaan tugasnya, dan
5. memberikan bimbingan langsung untuk memperbaiki kesalahan, kekurangan, dan kekhilafan serta membantu memecahkan masalah yang dihadapi sekolah sehingga dapat dicegah kesalahan dan penyimpangan yang lebih jauh (Suprihatin, 1989: 305).

Ada 2 dua kegiatan yang termasuk dalam kategori supevisi pengajaran, yakni:

1. Supervisi yang dilakukan oleh kepala sekolah kepada guru-guru secara rutin dan terjadwal. Kepala sekolah melaksanakan kegiatan supervisi kepada guru-guru dengan harapan agar guru mampu memperbaiki proses pembelajaran yang dilaksanakan. Dalam prosesnya, kepala sekolah memantau secara langsung ketika guru

sedang mengajar. Guru mendesain kegiatan pembelajaran dalam bentuk rencana pembelajaran, kemudian kepala sekolah mengamati proses pembelajaran yang dilakukan guru.

2. Saat kegiatan supervisi berlangsung, kepala sekolah menggunakan lembar observasi yang sudah dibakukan, yakni alat penilaian kemampuan guru (APKG). APKG terdiri atas APKG 1 (untuk menilai rencana pembelajaran yang dibuat guru) dan APKG 2 (untuk menilai pelaksanaan proses pembelajaran) yang dilakukan guru.
3. Supervisi yang dilakukan oleh pengawas sekolah kepada kepala sekolah dan guru-guru untuk meningkatkan kinerja. Kegiatan supervisi ini dilakukan oleh pengawas sekolah yang bertugas di suatu gugus sekolah. Gugus Sekolah adalah gabungan dari beberapa sekolah terdekat.

Dalam tataran pembelajaran dan proses perbaikan pembelajaran, yang paling cocok adalah dengan supervisi klinis. Supervisi klinis adalah supervisi yang difokuskan pada perbaikan pembelajaran melalui siklus yang sistematis mulai dari tahap perencanaan, pengamatan, dan analisis yang intesif terhadap penampilan pembelajarannya dengan tujuan untuk memperbaiki proses pembelajaran (Sudrajat, 2011). Alasan mendasar pentingnya supervisi klinis, dan mengapa harus dilakukan adalah karena:

1. Tidak ada balikan dari orang yang kompeten sejauhmana praktik profesional telah memenuhi standar kompetensi dan kode etik.
2. Ketinggalan iptek dalam proses pembelajaran.
3. Kehilangan identitas profesi.
4. Kejenuhan profesional (*bornout*).

5. Pelanggaran kode etik yang akut.
6. Mengulang kekeliruan secara massif.
7. Erosi pengetahuan yang sudah didapat dari pendidikan prajabatan (PT).
8. Siswa dirugikan, tidak mendapatkan layanan sebagaimana mestinya.
9. Rendahnya apresiasi dan kepercayaan masyarakat dan pemberi pekerjaan.

Sehingga, hasil dari supervisi tersebut diharapkan:

1. Menciptakan kesadaran guru tentang tanggung jawabnya terhadap pelaksanaan kualitas proses pembelajaran.
2. Membantu guru untuk senantiasa memperbaiki dan meningkatkan kualitas proses pembelajaran.
3. Membantu guru untuk mengidentifikasi dan menganalisis masalah yang muncul dalam proses pembelajaran.
4. Membantu guru untuk dapat menemukan cara pemecahan masalah yang ditemukan dalam proses pembelajaran.
5. Membantu guru untuk mengembangkan sikap positif dalam mengembangkan diri secara berkelanjutan.

Adapun pelaksanaan supervisi klinis menurut Sudrajat berlangsung dalam siklus yang terdiri dari tiga tahap berikut:

1. Tahap perencanaan awal. Pada tahap ini beberapa hal yang harus diperhatikan adalah: (1) menciptakan suasana yang intim dan terbuka; (2) mengkaji rencana pembelajaran yang meliputi tujuan, metode, waktu, media, evaluasi hasil belajar, dan lain-lain yang terkait dengan pembelajaran; (3) menentukan fokus obsevasi; (4) menentukan alat bantu (instrumen) observasi; dan (5) menentukan teknik pelaksanaan obeservasi.

2. Tahap pelaksanaan observasi. Pada tahap ini beberapa hal yang harus diperhatikan, antara lain: (1) harus luwes; (2) tidak mengganggu proses pembelajaran; (3) tidak bersifat menilai; (4) mencatat dan merekam hal-hal yang terjadi dalam proses pembelajaran sesuai kesepakatan bersama; dan (5) menentukan teknik pelaksanaan observasi.
3. Tahap akhir (diskusi balikan). Pada tahap ini beberapa hal yang harus diperhatikan antara lain: (1) memberi penguatan; (2) mengulas kembali tujuan pembelajaran; (3) mengulas kembali hal-hal yang telah disepakati bersama; (4) mengkaji data hasil pengamatan; (5) tidak bersifat menyalahkan; (6) data hasil pengamatan tidak disebarluaskan; (7) penyimpulan; (8) hindari saran secara langsung; dan (9) merumuskan kembali kesepakatan-kesepakatan sebagai tindak lanjut proses perbaikan.

b. Faktor-faktor yang memengaruhi supervisi pembelajaran di madrasah/sekolah

Adapun faktor-faktor yang memengaruhi supervisi pembelajaran adalah:

1. Kondisi riil pengawas/supervisor sangat minim jumlahnya. Khusus untuk madrasah dan pengawas yang bertugas sebagai pengawas PAI di sekolah umum.
2. Kualifikasi pendidikan pengawas (SMA, S1, S2, dan S3) untuk S2 dan S 3 rata-rata saat ini S-1 dan S2, bahkan ada yang S-3, namun dari kuantitasnya masih kurang.
3. Letak geografis, misalnya sekolah/madrasah yang letaknya di kecamatan yang terbelah laut dan pegunungan yang ditempuh terdekat dan jarak terjauh ditempuh dengan jarak 6 -10 jam perjalanan.

4. Ditinjau dari segi fasilitas dan transport perjalanan dinas sangat minim tidak mencukupi.

Berikut adalah beberapa kendala dalam melaksanakan pengawasan: (1) Frekuensi pengawasan yang rendah; (2) biaya transportasi yang minim; (3) letak geografis yang berjauhan terbelah gunung dan laut; (4) rasio jumlah pengawas yang kurang; (5) sarana dan fasilitas yang minim; (6) ruangan pengawas yang belum ada; (7) rekrutmen pengawas yang minim; (8) kewenangan pengawas rendah dan tidak memiliki efek jera; (9) kebijakan tentang pengawas yang kurang berpihak; (10) perubahan peraturan dan kurikulum; (11) mutasi pejabat, pegawai/tenaga pendidikan atau guru; serta (12) perubahan dan perkembangan zaman.

Dari segi analisis secara umum, pelaksanaan supervisi pembelajaran dipengaruhi oleh hal-hal sebagai berikut:

1. Banyaknya penataran, diklat, dan sejenisnya terhadap perubahan-perubahan kurikulum, sehingga terkadang dapat membingungkan guru.
2. *Written Curriculum* (dokumen tertulis, seperti silabus, prota, prose, RPP) hanya sebagai syarat, bukan kebutuhan, dan tidak pernah diadakan alanisis lebih lanjut.
3. *Thougt curriculum* (pemanfaatan dokumen kurikulum) belum maksimal, bahkan ada yang tidak sesuai antara yang dibuat dan yang diajarkan (dibuat setelah mengajar).
4. *Tested curriculum* (alat ukur keberhasilan), mulai dari *supported curriculum* (pemberian imbalan yang sesuai antara guru yang profesional /kemampuan yang berbeda dan tidak), belum adanya evaluasi pembelajaran yang menyebabkan anak malas dan guru mengajar monoton akibat model pembelajaran yang kurang tepat

Adapun kemampuan analisis guru terhadap kurikulum, kebanyakan adalah sebagai berikut:

1. Perubahan model kurikulum tidak diikuti kesiapan guru.
2. Kurangnya pembahasan dan analisis pelaksanaan kurikulum.
3. Kurangnya kreativitas guru dalam menyusun dan mengembangkan kurikulum.
4. Kurang responnya guru terhadap berbagai perubahan zaman dan penyesuaian dengan kurikulum.
5. Kurang dimanfaatkannya KTSP sebagai agen perubahan kurikulum dan pembelajaran menuju perbaikan.

c. Solusi dan rekomendasi

Adapun solusi dari berbagai permasalahan tersebut adalah memberikan keleluasaan terhadap pengawasan dengan mengacu pada aturan yang berlaku dengan memperhatikan hal-hal sebagai berikut:

1. Peningkatan kemampuan tenaga pengawas melalui diklat dan kualifikasi pendidikan

   Peningkatan kemampuan ini penting dalam rangka memahami dan mengimbangi perkembangan dan perubahan berbagai peraturan, kurikulum, dan perubahan zaman serta pola dan perilaku kehidupan, baik di masyarakat, sekolah maupun rumah tangga. Sehingga, dengan adanya peningkatan kemampuan, kualifikasi pendidikan, maka keterampilan profesionalisme pengawas dapat terbentuk.

2. Peningkatan kesejahteraan pengawas

   Dewasa ini perubahan zaman dan tuntutan kehidupan, terutama ekonomi, terus meningkat, bahkan melonjak

tinggi. Jika kesejahteraan pengawas tidak ditingkatkan, maka akan berdampak lemahnya kinerja pengawas. Bahkan, kinerja pengawas menjadi rendah, jika kesejahteraannya juga tidak diperhatikan.

3. Pemberian alat dan biaya transportasi pengawas yang memadai

   Hasil pengamatan jelas bahwa rata-rata alat dan biaya transportasi bagi pengawas minim, oleh karenanya, agar pengawasan menjadi maksimal, maka alat dan biaya transportasi harus disediakan secara memadai dan sesuai. Misal, menyiapkan kendaraan roda dua atau empat jika berada di daratan, kalau di daerah laut disiapkan *speed boad* atau kapal.

4. Pemberian sarana/gedung/fasilitas *note book* bagi pengawas

   Jika kita mencermati, hampir pengawas tidak memiliki ruangan, apalagi fasilitas komputer atau *note book* untuk membuat laporan hasil pengawasan. Oleh karenanya, penyediaan ruangan dan fasilitas mutlak harus disediakan.

5. Penambahan jumlah tenaga pengawas

   Begitu juga jumlah tenaga pengawas, di Indonesia hampir kurang dan tidak seimbang dengan jumlah yang diawasi atau geografis tempat pengawasan. Untuk itu sangat perlu penambahan tenaga Pengawas.

6. Pemberian kewenangan pengawas

   Sering di sekolah atau madrasah menganggap bahwa keberadaan pengawas kurang berfungsi secara maksimal, sebab keberadaan mereka dianggap tidak memiliki pengaruh terhadap kebijakan pegawai, tidak ada pengaruh efek jera atau tindaklanjut dari hasil penga-

wasan, bahkan seolah-olah pengawas hanya dijadikan sebagai syarat untuk tandatangan naik pangkat atau sertifikasi. Dengan semikian seyogyanya pengawas diberikan kewenangan penuh atas hasil pengawasannya untuk efek jera dan perbaikan kinerja guru, kepala sekolah dan komponen pendidikan lainnya.

7. Rekrutmen pengawas dari tenaga yang profesional

   Rekrutmen merupakan dasar pertama dalam menyusun dan memilih personal, dari sisi rekrutmen ini, maka baik dan buruknya kepengawasan juga ditentukan. Boleh jadi, semula baik dan begitu jadi pengawas, ia berubah. Untuk itu, dalam rekrutmen perlu ada kepastian hukum atau aturan tentang rekrutmen dan memberikan ikatan yang pasti untuk menjadi pengawas yang berkompeten dan profesional.

8. Adanya tindak lanjut dari permasalahan hasil pengawasan

   Permasalahan klasik antara lain, bahwa keberadaan pengawas dianggap hanya pelengkap dan tidak memiliki efek apapun. Oleh karenanya, sering dijumpai hasil pengawasan tidak ada tindak lanjut, baik oleh guru yang bersangkutan maupun pimpinan pendidikan diatasnya, sehingga hasil pengawasan menumpuk tanpa analisis dan tindak lanjut begitu saja.

9. Adanya evaluasi yang berkelanjutan

   Perlu adanya tindak lanjut hasil evaluasi pengawasan, oleh karenanya, rekomendasi hasil pengawasan harus jelas dan tegas, apa permasalahan yang mendasar, mengapa terjadi, dan bagaimana solusinya, kemudian tidak didiamkan namun ditindaklanjuti.

DAFTAR PUSTAKA

A. Hasjmi. 1997, *Sejarah Kebudayaan Islam.* Jakarta: Bulan Bintang.

Akkas, M. Amin. 2000. *Potret Kepemimpinan dalam Masyarakat Madani*, dalam Nurcholish Madjid et. al., *Kehampaan Spiritual Masyarakat Modern.* Jakarta: Mediacita.

Al-Hasyimi, Sayid Ahmad. 1995. *Mukhtârul Ahâdîts An-Nabawiyah.* Mahmud Zaini (Penj.). Jakarta: Pustaka Amani.

An-Nahlawi, Abdurrahman. 1995. *Pendidikan Islam di Rumah, Sekolah, dan Masyarakat.* Shihabuddin (Penj.). Jakarta: Gema Insani Press.

Asnawir. 2006. *Manajemen Pendidikan.* Padang: IAIN IB Press.

Asnawir, *Bagian I Manajemen Pendidikan*, Kumpulan Print Out Slide Power Point, Padang: PPS IAIN IB Padang.

Atmosudirdjo, Prajudi. 1982. *Dasar-Dasar Ilmu Administrasi Umum.* Jakarta: Galia Indonesia.

AF. Stoner, James. 1996. *Management.* Wilhelmus (terj.). Jakarta: Intermedia.

Asrahah, Hanun. 1999. *Sejarah Pendidikan Islam*, Jakarta: Logos Wacana Ilmu.

Al-Qardhawi, Yusuf. 2005. *Distorsi Sejarah Islam.* Jakarta: Pustaka Al-Kautsar.

Amiruddin, Teuku. 2000. *Reorientasi Manajemen Pendidikan Islam di Era Indonesia Baru*. Yogyakarta: UII Press.

Bin Ibrahim, Mahdi. 1997. *Amanah dalam Manajemen*. Jakarta: Pustaka Al-Kautsar.

Cowling, Alan & Philip James. 1996. *The Essence of Personnel Management and Industrial Relations*. Yogyakarta: ANDI.

Coulter, Stephen. 2010. *Manajemen*. Bob Sabran (Terj.). *Edisi 10*. Jakarta: Erlangga.

Danim, Sudarwan & Yunan Danim. 2011. *Administrasi Sekolah dan Manajemen Kelas*. Bandung: Pustaka Setia.

Departemen Agama RI. 2003. *Pedoman Kelompok Kerja Pengawas*. Jakarta: Dirjend Kelembagaan Agama Islam.

Departemen Agama RI. 2003. *Pedoman Pelaksanaan Supervisi Pendidikan Agama*. Jakarta: Dirjend Kelembagaan Agama Islam.

Departemen Agama RI. 2003. *Supervisi Pembelajaran*. Jakarta: Dirjend Kelembagaan Agama Islam.

Departemen Agama RI. 2004. *Pedoman Rekrutmen Calon Pengawas*. Jakarta: Dirjend Kelembagaan Agama Islam.

Departemen Pendidikan Nasional. *Undang-Undang Nomor 9 Tahun 2009*, *tentang Badan Hukum Pendidikan*. Jakarta: Biro Hukum dan Organisasi.

Depdiknas. 2001. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah; Buku 1 Konsep dan Pelaksanaan*. Jakarta: Direktorat SLTP Dirjen Dikdasmen.

Dirjen PUOD dan Dirjen Dikdasmen. 1996. *Pengelolaan Kelas Seri Peningkatan Mutu*. Jakarta: Depdagri dan Depdikbud.

Ditjen Pendidikan Islam Depag RI. 2007. *Booklet*, Jakarta: Dirtjen PI Depag RI.

Ditjen Pendidikan Islam Depag RI. 2007/2008. *Statistik Pendidikan Agama dan Keagamaan*. Jakarta: Ditjen PI Depag RI.

E.Kast, Fremont & James E. Rosenzweig. 1995. *Organizational and Management*. Jakarta: Bumi Aksara.

Engkoswara, Aan Komariah. 2010. *Administrasi Pendidikan.* Bandung: Alfabeta.

F. Ducker, Petter. 1954. *The Practice of Management*. New York: Harper and Bross.

Fatah, Nanang. 1996. *Landasan Manajemen Pendidikan.* Bandung: ROSDA.

Fathurrohman, Pupuh. AA Suryana. 2011. *Supervisi Pendidikan dalam Pengembangan Proses Pengajaran*. Bandung: Refika Aditama.

Glicman, Carl D. 2004. *Supervision... Bab 20 Action research the school an the center inquiry, Bab 21 Supervision change, and school success, Bab 22 Supervision for what, Democracy and the good school.*

Hasan Fahmi, Asma. 1974. *Sejarah & Filsafat Pendidikan Islam*. (Terjemah Ibrahim Husen dari *Mabâdi' At-Tarbiyyah Al-Islâmiyyah*). Jakarta: Bulan Bintang.

Hafidudin, Didin & Hendri Tanjung. 2003. *Manajemen Syariah dalam Prkatik*. Jakarta: Gema Insani Press.

Hick, Herbert G. & G. Ray Gullet. 1995. *Organization: Theory and Behavior (Cet. 2)*, (Penj. G. Kartasapoetra). Jakarta: Bumi Aksara.

Hitti, Philip. K. 2006. *History of the Arabs (Edisi 10, Cet. 2)*. Jakarta: Serambi Ilmu Semesta.

Konntz, Harold, Cyril O'Donell, Heinz Weihrich. 1988. *Manajemen jilid I Ed. 8*. Jakarta: PT. Gelora Aksara Pratama.

Karim, M. Abdul. 2006. *Islam di Asia Tengah*. Yogyakarta: Bagaskara.

Kartini, Kartono. 1983. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: Rajawali Press.

Khaldun, Abdurrahman Ibn. 1993. *Muqaddimah: wa Hiya Muqaddimah al-Kitâb al-Musamma Kitâb al-Ibar wa Dîwân al-Mubtada' wa al-Khabar fî Ayyâm al-'Arb wa al-'Ajam wa al-Barbar wa Man 'âsharahum min Dzawî al-Sulthân al-Akbar*. Beirut: Dar Al-Kitab Al-Ilmiyah.

Langgulung, Hasan. 1988. *Pendidikan Islam Menghadapi Abad ke-21*. Jakarta: Pustaka Al-Husna.

Luthan, Fred. 1995. *Organizational Behavior*. Singapore: McGraw-Hill, Inc.

Mahroes, Serli. 2015. *Kebangkitan Pendidikan Bani Abasiyah Perspektif Sejarah Pendidikan Islam*. Jurnal Tarbiya, Volume: 1, No. 1. Bandung: UIN Sunan Gunung Jati.

Malayu, Hasibuan. 1986. *Manajemen Dasar: Pengertian dan Masalah*. Jakarta: CV. H. Masagung.

Malayu, Hasibuan. 2007. *Organisasi dan Motivasi: Dasar Peningkatan Produktivitas (Cet. 5)*. Jakarta: Bumi Aksara.

M. Cooper, James. 1995. *Classroom Teaching Skills*. Lexington: D.C. Health and Company.

M. Echols, John dan Hasan Shadily. 1988. *Kamus Inggris Indonesia*. Jakarta: Gramedia.

Mochyi, Ach. 1999. *Teori dan Perilaku Organisasi*. Malang: UMM Press.

Muhaimin et.al. 2010. *Manajemen Pendidikan: Aplikasi dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah*. Jakarta: Prenada Media.

Munir Amin, Samsul. 2013. *Sejarah Peradaban Islam*. Jakarta: Amzah.

Nata, Abudin. 2011. *Sejarah Pendidikan Islam*. Jakarta: Prenada Media.

Nakosteen, Mehdi. 2003. *Kontribusi Islam atas Dunia Intelektual Barat*. Surabaya: Risalah Gusti.

Nasution, Harun. 1982. *Pembaharuan dalam Islam*. Jakarta: Bulan Bintang.

Ndraha, Taliziduhu. 2003. *Budaya Organisasi*. Jakarta: Rineka Cipta.

Nizar, Syamsul. 2007. *Sejarah Pendidikan Islam*. Jakarta: Prenada Media.

Nur Fajri, Miqdad. 2010. *Sejarah Kebudayaan Islam*. Bandung: Pustaka Furqan.

Nurkolis. 2003. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Jakarta: Grasindo.

P. Kotter, John & James L. Heskett. 1998. *Corporate Culture and Performance*. Benyamin Molan (terj.). Jakarta: Prehalindo.

Pidarta, Made. 2004. *Manajemen Pendidikan Indonesia*. Jakarta: Rineka Cipta.

Poerwanto, Ngalim. 1988. *Administrasi Pendidikan*, Jakarta: Mutiara Sumber Widya.

Rahim, Husni. 2001. *Arah Baru Pendidikan Islam di Indonesia*. Jakarta: Logos Wacana Ilmu.

R. Terry, George. 2006. *Prinsip-Prinsip Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara.

Ramayulis. 2008. *Ilmu Pendidikan Islam*. Jakarta: Kalam Mulia.

Rivai, Veithzal. 2003. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Rajawali Press.

Robbin & Coulter. 2007. *Manajemen (Edisi 8)*. Jakarta: Indeks.

Robbins, Stephen P. 1994. *Teori Organisasi Struktur, Desain dan Aplikasi Edisi 3*. Jusuf Udaya (Terj.). Jakarta: Penerbit Arcan.

Suriana, *Dimensi Historis Pendidikan Islam (Masa Pertumbuhan, Perkembangan, Kejayaan, dan Kemunduran)*. Jurnal Pionir, Vol. 1, No. 1, Juli-Desember 2013.

Sutrisno. 2011. *Pembaharuan dan Pengembangan Pendidikan Islam*. Yogyakarta: Fadilatama.

Syafaruddin. 2005. *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*. Jakarta: Ciputat Press.

Siswanto, Bedzo. 1990. *Manajemen Modern: Konsep dan Aplikasi*. Bandung: Sinar Baru.

Suharsaputra, Uhar. 2010. *Administrasi Pendidikan*. Bandung: Refika Aditama.

Suryobroto, B. 2004. *Manajemen Pendidikan di Sekolah*. Jakarta: Rineka Cipta.

Schein, Edgar H. 1980. *Organizational Psychology*, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.

Sutisna, Oteng. 2000. *Administrasi Pendidikan*. Bandung: Angkasa.

Sheldon. 1949. *The Philosophy of Management*. London: Sir Issac Pitman

Siagian, Sondang P. 2007, *Teori Pengembangan Organisasi*, Jakarta: Bumi Aksara, cet. ke-5.

Soekarno & Ahmad Supardi. *Sejarah dan Filsafat Pendidikan Islam*. Bandung: Angkasa.

Siagian, Sondang P. 1990. *Filsafah Administrasi*. Jakarta: CV. H. Masagung.

Tanthowi, Jawahir. 1983. *Unsur-Unsur Manajemen Menurut Ajaran Al-Qur'an*. Jakarta: Penerbit Pustaka Al-Husna.

Taylor, Frederick. 1974. *Scientific Management*, New York: Harper and Bros.

Tim Dosen Administrasi Pendidikan UPI. 2009. *Manajemen Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.

Terry, George R. 2006. *Guide to Management*. J. Smith D.F.M. (Terj.). Jakarta: Bumi Aksara.

UU Sisdiknas No. 20, Tahun 2003.

Wahab, Abdul Azis. 2008, *Anatomi Organisasi dari Kepemimpinan Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.

Wahjosumidjo. 2008. *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: Rajagrafindo Persada.

Wibowo, dkk. 2002. *Trustco, Shoot*. Bandung: Syamil Cipta Media.

Winardi. 2007. *Manajemen Perilaku Organisasi (Edisi Revisi)*. Jakarta: Kencana.

Winardi. 2006. *Teori Organisasi dan Pengorganisasian*. Jakarta: Rajawali Press.

Yatim, Badri. 2011. *Sejarah Peradaban Islam*. Jakarta: Rajawali Press.

Yatim, Badri. 2008. *Sejarah Perdaban Islam*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Yunus, Mahmud. 1990. *Sejarah Pendidikan Islam*. Jakarta: Hidakarya Agung.

Yukl, Gary A. 1998. *Leadership In Organization,* Jusuf Udaya (Penj.). Jakarta: Prenhallindo.

Zuhairini dkk.1995. *Sejarah Pendidikan Islam*. Jakarta: Bumi Aksara.

Zazin, Nur. 2011. *Gerakan Menata Mutu Pendidikan*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.

Zazin, Nur. 2016. *Kepemimpinan Transformasional Plus.* Yogyakarta: Aswaja Pressindo.

Wikipedia, *Sejarah Manajemen*, http:/id.shvoong.com/social-scences/743569. Diakses tanggal 8 April 2010, 06.00.

E. Freed, James et. al. *A Culture for Academic Excellence: Implementing the Quality Principles in Higher Education.* (http://www.ed.gov/databases/ERICDigests/ed406962.html).

Sudrajat, Akhmad. 2008. http://akhmadsudrajat.wordpress.com/2008/03/01/supervisi-klinis/.

Gaustad, Joan. *School Discipline (*http://eric.uoregon.edu/publications/ digests/digest078.html*).* ERIC Digest 78. December 1992.

Mc. Namara, Carter. *"Organizational Culture" The Management Assistance Program for Nonprofits.* http://www.mapnp.org/library/orgthry/culture/culture.htm.

H Schein, Edgar. *Organizational Culture & Leadership.* MIT Sloan Manajement Review. (http://www.tnellen.com/ted/tc/schein.html).

Hay Group. 2003. *Intervention: Managerial Style & Organizational Climate Assessment.* (http://hayresourcesdirect. haygroup.com/ Misc/style_climate_intervention.asp.)

http://pendis.kemenag.go.id/index.php?a=artikel&id2=sejarahpendis.

http://www.artikelsiana.com/2015/10/pengertian-budaya-organisasi-fungsi.html

Santosmine. 2011. *blogspot.com/.../supervisi-pembelajaran.*

Suyantoro, Darwis. *organisasi, manajemen, dan manfaat organisasi*, www.suryantara. wordpress.com.

Kamiluszaman,http://kamiluszaman.blogspot.co.id/2017/05/sejarah-perkembangan-visi-misi-dan.html.

Inidalwa (http://www.inidalwa.ac.id/manajemen-kelas/)

Waturayani. 2012. http://al-waturayani.blogspot.co.id/2012/04/kehancuran-baghdad-oleh-bangsa-mongol.html.

STIT DARUL ULUM KOTABARU
19/04/2025

Selamat dan Sukses

Atas Terpilihnya

Dr. H. Nur Zazin, M.A

KETUA TANFIDZIYAH
PENGURUS CABANG NAHDLATUL 'ULAMA
KABUPATEN KOTABARU
PERIODE 2025-2030

BIOGRAFI PENULIS

Dr. H. Nur Zazin, M.A. lahir di Grobogan (Jawa Tengah), 10 Oktober 1972 Putra dari Bapak Suriyan dan Ibu Siti Fatonah. Anak pertama dari 3 bersaudara (Ahmad Bashori dan Mahsunah). Pendidikan dimulai Madrasah Ibtidaiyah Tarbiyatul Athfal Nadri Brati (1980-1985). Melanjutkan di Madrasah Tsanawiyah Yasi Brati (1985-1988), disore harinya menimba Ilmu di Madrasah Diniyah "Tarbiyatul Athfal" selama 6 (1983-1988).

Melanjutkan ke MAN (Madrasah Aliyah Negeri) Purwodadi lulus 1991. Sehabis tamat MAN sempat menjadi Guru di salah satu MI Swasta dan Madrasah Diniyah di Ngawen Blora. Tahun 1994 hijrah ke Kab. Kotabaru Kalsel, masuk kuliah S-1 di Sekolah Tinggi Ilmu Tarbiyah (STIT) Darul Ulum Kotabaru lulus tahun 1999 tercatat sebagai lulusan tertinggi.

Tahun 2001 melanjutkan studi di Program Pascasarjana Universitas Islam Indonesia Sudan (UIIS)/STAIN/UIN Maliki Malang konsentrasi Manajemen Pendidikan Islam, lulus tahun 2003dengan predikat Cumlaude tercatat wisudawan terbaik. Pada tahun 2014 lulus Program Doktor (S-3) di Pascasarjana Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang konsentrasi Manajemen Pendidikan Islam (MPI).

Pengalaman kerjanya dimulai sebagai Pegawai Negeri Sipil, (1). Staf KUA Kec. Hampang - P.L. Utara Kab. Kotabaru tahun 1994-2000; (2). Wakil PPN pada KUA Pulau laut Utara

dari 1998 -2000; (3). Kasubsi MI Kandep. Agama Kabupaten Kotabaru 2000-2003; (4). Guru Agama MTs N 1 Kusan Hilir Kotabaru/Tanah Bumbu tahun 2003-2005; dan (5). Kasi Mapenda Islam Dep. Agama Kab.Tanah Bumbu tahun 2005-2008, (6) Anggota/Ketua Panwas Pemilu 2004/2005 dan Ketua/Anggota KPU Kab. Kotabaru (2008-2013/2013-2018).

Sejak 1999 menjabat Kasubag Akademik di STIT Darul Ulum dan tahun 2003 menjabat sebagai Dosen sekaligus Pb. Ketua III, HP. 08125063356/alamat email; nurzazin@gmail.com. Alamat Tinggal di Jalan H. Hasan Basri RT.03 No 22 Kotabaru Kalsel 72117. Isteri Hj. Tin Suprapti, S.Ag. (Guru MTs N 1 Kotabaru), hingga saat ini dikaruniai dua orang anak (1) Rizqy Galih Saputro (S-1 Farmasi Unlam Bjm) (2) Izza Abdi Nur Maulid (Santri Darul Hijrah Martapura).

Beberapa karya tulis yang dipublikasikan **Karya Tulis Yang Dipublikasikan,** *Manajemen konflik dalam pendidikan,* 2003 di Journal El-Jadid STAIN Malang, *Membangun Sumber Daya manusia menurut Al Qur'an,* 2005, di Jurnal Darul Ulum Kotabaru, *Managing a Digital University School,* di Jurnal Cendikia Jurnal Ilmu Pendidikan, STIKIP Paris Berantai Kotabaru, 2011. Buku "*Kepemimpinan dan Manajemen Konflik: Strategi Mengelola Konflik dalam Inovasi Organisasi Dan Pendidikan Di Madrasah/Sekolah Yang Unggul*"2010. Buku *Pesantren di Tengah Arus Mutu Pendidikan*, Rasail, Semarang, 2011. Buku *Gerakan Menata Mutu Pendidikan*, Ar-Ruz Media, Yogyakarta 2011. Buku *Orientasi Pendidikan Islam*, Zukses Media, Banjarmasin, 2013. Buku *Filsafat Pendidikan Islam*, Zukses Media, Banjarmasin, 2013. Buku *Psikologi Agama*, Zukses Media, Banjarmasin, 2016. Buku *Kepemimpinan Transformasional Plus (Memahami Politik mengelola konflik organisasi)*, Yogyakarta, Aswaja Pressindo, 2016

SEKOLAH TINGGI ILMU TARBIYAH

Darul Ulum

KOTABARU – KALIMANTAN SELATAN

https://stitdukotabaru.ac.id

Dasar-Dasar

MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM

Buku ini memuat:

- Sejarah
- Konsep Dasar
- Pengantar Menuju Manajemen Pendidikan Islam yang Terpadu

Dr.H. Mirhanuddin,M.Ag.

(Dosen UIN Antasari Banjarmasin/Ketua KPU Provinsi Kalimantan Selatan Periode 2008-2013/Ketua Forum Kerukunan Ummat Beragama (FKUB)Provinsi Kalimantan Selatan)

Saya mengenal penulis buku ini yang memiliki karakter sederhana, dan kesederhanaannya tertuang juga dalam rangkaian kata dan kalimat dalam buku ini, saya yakin isi buku ini juga mudah difahami terutama bagi para pimpinan/manajer yang sedang sibuk, para karyawan, Pimpinan Organisasi dan Lembaga Pendidikan, Dosen, maupun Guru yang ingin memahami manajemen secara cepat, sederhana dan ingin menjalankan manajemen yang efektif, efisien dan Islami.

H. Basuki SH, M.H. (Sekretaris KPU Prov. Kalimantan Selatan)

Penulis Buku ini memiliki Pengamalam menjadi Ketua Panwas Pemilu, Ketua dan Anggota KPU Kabupaten Kotabaru, sehingga pengalaman tersebut dapat menambah ketajaman analisis manajemen dalam buku ini.

KH. Mukhtar Mustajab (Ketua Umum MUI Kotabaru)

Secara sederhana beberapa isi buku ini memberikan inspirasi positif pada diri manajemen untuk meningkatkan kinerja yang didasari nilai-nilai Islami.

Drs. H. Salman Basri, MM.

(Kepala Kementerian Agama Kabupaten Kotabaru Kalsel/Ketua PC.NU Kotabaru)

Telaahan dalam buku ini memiliki pembahasan manajemen yang khas didasari nilai-nilai Al Qur'an dan nilai-nilai Islami, yang memotivasi para pembaca ikut berfikir dan menafsirkan ayat-ayat yang bersentuhan dengan manajemen, demikianpun bagi para manajer dan pimpinan khususnya pimpinan lembaga Pendidikan (Pendidikan Islam) dapat dijadikan landasan dasar pengembangan lembaga secara inovatif.

PENDIDIKAN

ISBN: 978-602-51106-1-0

edulitera

Jl. Raya Apel 28.A Semanding – Sumber Sekar Dau – Kab. Malang.
Telp./Fax. : 0341 5033 268
Email : eduliteramalang@gmail.com